



# UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

## TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Asociacionismo en el comercio

Autor/es

YEIMT SEBASTIÁN SÁNCHEZ SUÁREZ

Director/es

MARÍA YOLANDA SIERRA MURILLO y M<sup>a</sup> CRISTINA OLARTE PASCUAL ,

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2018-19



***Asociacionismo en el comercio***, de YEIMT SEBASTIÁN SÁNCHEZ SUÁREZ (publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported. Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

# Asociacionismo en el comercio

## Associationism in commerce



Autor: Sebastián Sánchez Suárez

Tutoras: Prof. M<sup>a</sup> Yolanda Sierra Murillo

Prof. M<sup>a</sup> Cristina Olarte Pascual

CURSO ACADÉMICO 2018-2019

## ÍNDICE

RESUMEN / ABSTRACT .....	3
1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. MARCO TEÓRICO .....	5
2.1. Formas de organización del comercio minorista .....	5
2.1.1. Canal independiente .....	5
2.1.2. Sistemas verticales de distribución .....	6
2.1.3. Sistemas horizontales de distribución .....	8
2.2. Tendencias y desarrollo del comercio minorista .....	13
2.2.1. Del comercio multicanal al comercio omnicanal .....	15
2.2.2. Factores que intensifican la oferta en las tiendas físicas .....	15
2.3. Asociacionismo comercial .....	17
2.3.1. Desarrollo del asociacionismo comercial en las ciudades .....	17
2.3.2. Ventajas e inconvenientes de pertenecer a una asociación .....	18
2.4. Asociacionismo comercial en La Rioja .....	20
3. MARCO EMPÍRICO .....	25
3.1. Objetivo y metodología del estudio .....	25
3.2. Análisis de resultados .....	26
3.2.1. Detectar la importancia percibida del asociacionismo comercial en La Rioja .....	27
3.2.2. Analizar las características de las asociaciones comerciales de La Rioja .....	27
3.2.3. Conocer los servicios que proporcionan las asociaciones a sus asociados ....	33
3.2.4. Estudiar el entorno externo e interno de las asociaciones a través del análisis DAFO .....	36
3.2.5. Identificar las ventajas percibidas de pertenecer a una asociación comercial .....	40
4. CONCLUSIONES .....	41
5. BIBLIOGRAFÍA .....	43
6. ANEXOS .....	47

## **RESUMEN:**

La actividad comercial constituye uno de los cimientos principales de la vitalidad de las ciudades. Por ello, el desarrollo de iniciativas que impulsan esta revitalización de la ciudad y del comercio requiere de una gran colaboración entre los comerciantes e instituciones públicas y privadas. El asociacionismo comercial supone una interesante vía para mejorar la competitividad del comercio independiente y con él la imagen y la vida de las ciudades.

La globalización comercial ha derivado en centros de ciudades cada vez más iguales con las mismas tiendas (Zara, Cortefield, H&M, entre otras firmas, provocando la clonación de las ciudades). Este proceso se debilitaría con un comercio independiente diferente, competitivo y unido.

El presente trabajo estudia el asociacionismo comercial en el comercio minorista de La Rioja, con el objetivo de analizar sus características y su papel en el desarrollo del comercio independiente de ciudad. Para ello, se ha recogido información primaria a través de un cuestionario aplicado personalmente a los presidentes de las asociaciones comerciales de La Rioja. Los resultados principales muestran que la importancia percibida del asociacionismo por los presidentes es muy alta, que la implicación de los asociados es bastante baja (menos del 40% acuden a las reuniones) y que las principales ventajas percibidas de pertenecer a una asociación son: conseguir una imagen de marca de la asociación que beneficie a sus asociados, mejorar el poder de negociación frente a entidades financieras y proveedores y realizar acciones comerciales conjuntas.

**Palabras clave:** asociacionismo comercial, comercio minorista, centros comerciales, distribución comercial.

## **ABSTRACT:**

The commercial activity constitutes one of the main foundations of the vitality of the cities. Therefore, the development of initiatives that promote this revitalization of the city and commerce requires a great collaboration between merchants and public and private institutions. The commercial association is an interesting way to improve the competitiveness of independent trade and with it the image and life of cities.

The commercial globalization has resulted in centers of cities increasingly equal with the same stores (Zara, Cortefield, H & M, among other firms, causing the cloning of cities). This process would be weakened by independent, competitive and united independent trade.

The present work studies the commercial associationism in the retail trade of La Rioja, with the objective of analyzing its characteristics and its role in the development of independent city trade. For this, primary information has been collected through a questionnaire applied personally to the presidents of the commercial associations of La Rioja. The main results show that the perceived importance of associationism by presidents is very high, that the involvement of members is quite low (less than 40% attend meetings) and that the main perceived advantages of belonging to an association are: a

brand image of the association that benefits its associates, improve the bargaining power vis-à-vis financial entities and suppliers and carry out joint commercial actions.

**Keywords:** commercial associations, retail, shopping centers, commercial distribution

## 1. INTRODUCCIÓN

La distribución comercial se caracteriza a día de hoy por experimentar cambios constantes derivados, en gran medida, del desarrollo e incorporación de las nuevas tecnologías. Las grandes empresas de distribución comercial están desarrollando estrategias de omnicanalidad, es decir, estrategias que ponen al cliente en el centro de su gestión y tratan de conectar con él desde distintos canales/dispositivos integrados con el fin de proporcionarle una experiencia de compra única y sin fisuras.

Por otra parte, continúa el avance de la globalización comercial. Los centros de las ciudades están cada vez más repletos de sucursales/franquicias de grandes empresas de distribución que alquilan/compran los mejores edificios y locales de las capitales más importantes del mundo (Huertas, 2011). De este modo, es complicado diferenciar en qué centro de ciudad se encuentra un determinado consumidor. Los centros de ciudad presentan similares imágenes, parecen clones.

En este entorno omnicanal y globalizado, el comercio tradicional del centro de las ciudades ha de afrontar todo tipo de retos para sobrevivir y mejorar su posición competitiva. Para ello, será necesario que el comercio de ciudad una sus fuerzas para alcanzar esos retos y, en este sentido, el asociacionismo se configura como una posible estrategia para competir en dicho entorno.

El asociacionismo comercial consiste en la agrupación de comerciantes minoristas que, a través de la unión de sus esfuerzos y recursos, trabajan por mejorar su gestión y organización en un ambiente caracterizado por su gran dinamismo. Además, el asociacionismo no solo afecta a sus asociados, sino que puede influir en el desarrollo de la ciudad en la que se ubica, creando una imagen de ciudad única frente al proceso de la clonación comercial urbana (Zorrilla, 2018).

Este estudio se propone conocer las distintas asociaciones comerciales existentes en la Comunidad Autónoma de La Rioja, con el fin de analizar su papel en el desarrollo del comercio de sus respectivas ciudades. Para ello se ha elaborado una parte teórica en la que se analiza las diferentes formas de organización del comercio minorista, las tendencias de dicho comercio y por último, el papel del asociacionismo como mecanismo de unión de los pequeños comerciantes que les permita mejorar su posición competitiva.

En la segunda parte del trabajo se desarrolla un estudio empírico sobre la base de la información primaria recogida de los presidentes de las asociaciones comerciales de la Comunidad Autónoma de La Rioja. Se analizan las principales características de las asociaciones, la importancia percibida sobre el asociacionismo, los servicios proporcionados por las asociaciones, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las asociaciones percibidas por sus presidentes y, para finalizar, las ventajas percibidas de pertenecer a una asociación.

En la tercera parte se recogen las principales conclusiones extraídas del presente trabajo.

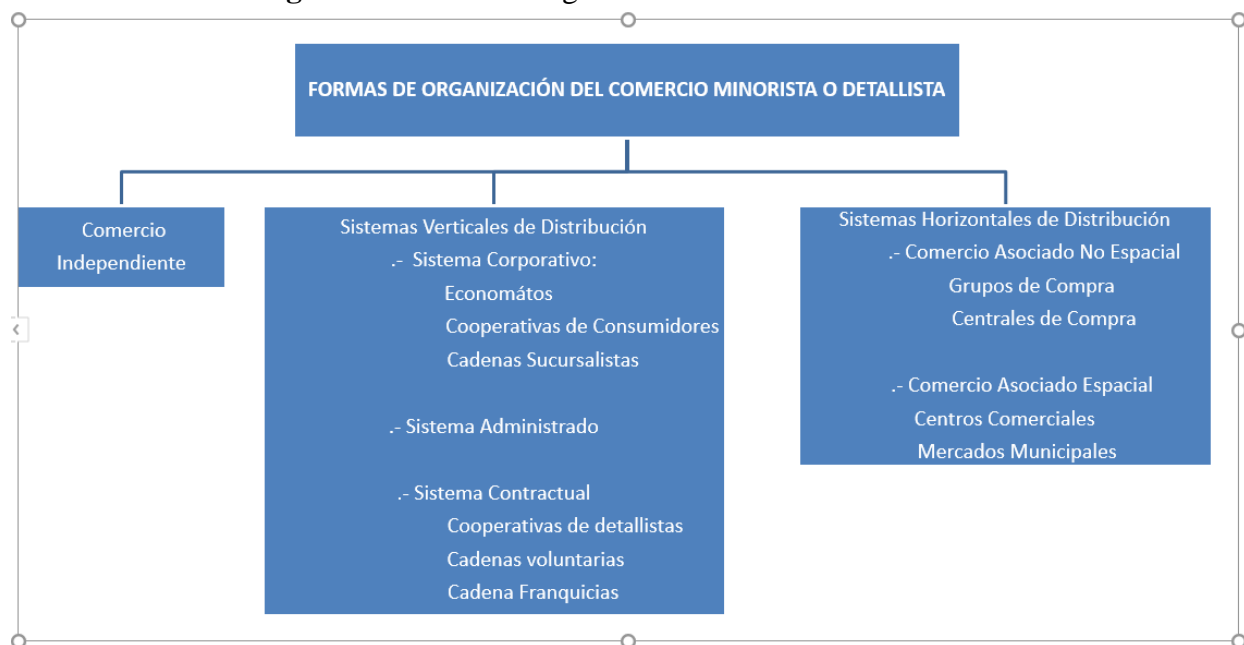
## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA

Para tener una mayor comprensión sobre el asociacionismo es conveniente hacer mención al concepto de canal de distribución y de las distintas estructuras comerciales que se han desarrollado en los canales de distribución. De acuerdo con Vázquez y Trespalacios (2012) *se entiende por canales de distribución al conjunto de organizaciones –fabricantes, mayoristas, minoristas u otros agentes comerciales- que reúnen sus fuerzas para entregar los bienes a los usuarios industriales o consumidores finales.*

De acuerdo con Vázquez y Trespalacios (2012), la distribución comercial actual presenta importantes cambios en los vínculos establecidos entre las organizaciones que operan en los canales de distribución. El desarrollo de fórmulas corporativas y el incremento de acuerdos contractuales de cooperación suponen un crecimiento del comercio integrado y asociado, tanto a nivel vertical como horizontal, debilitando la posición del comercio independiente.

**Figura 1:** Formas de organización del comercio minorista



**Fuente:** Izquierdo, Martínez, y Jiménez (2018)

Como se puede observar en la **figura 1** las formas de organización del comercio minorista son tres: comercio o canal independiente, sistemas verticales de distribución y sistemas horizontales de distribución.

#### 2.1.1. Canal independiente

El canal independiente o convencional se caracteriza por presentar una escasa vinculación contractual. Es decir, existe una relación mínima entre los participantes del canal de distribución. Cada uno de ellos busca maximizar su utilidad y actúa con una visión a corto plazo. Si cada organización actúa libremente siguiendo sus propios intereses a corto plazo, se producen costes

de transacción (Vázquez y Trespalacios, 2012).

La necesidad de reducir estos costes y riesgos ha propiciado el desarrollo de distintas formas de organización con una vinculación más estrecha entre los agentes del canal: sistemas verticales de distribución y sistemas horizontales de distribución.

### **2.1.2. Sistemas verticales de distribución**

Un sistema vertical de distribución se caracteriza por una mayor coordinación entre los miembros del canal. Esto se debe a la presencia de lazos que permiten asegurar una relación a largo plazo y el funcionamiento de la cadena de distribución. Se puede dar la posibilidad de que un miembro del canal sea propietario de los demás o que acapare tanto poder que permita que todos los demás cooperen.

En cualquiera de los casos, los objetivos de los sistemas verticales son los mismos: garantizar los aprovisionamientos y las ventas, mejorar la orientación de las inversiones, conseguir economías de escala y alcance, y crear barreras de entrada.

Dentro de los sistemas verticales de distribución se diferencian tres tipos: sistemas verticales corporativos, sistemas verticales administrados, y sistemas verticales contractuales.

#### *1. Sistema vertical corporativo*

En este modelo, el vínculo se establece mediante la propiedad que dirige todo el sistema. Es decir, el mando recae sobre uno de los miembros del canal, el cual integra varias etapas de producción y/o distribución. La cohesión y el control son máximos y se consiguen a través de canales ya establecidos en la organización. No obstante, puede presentar algunos inconvenientes como su excesiva rigidez y la complejidad de su organigrama, los cuales pueden llevar a la empresa a la inflexibilidad e inadaptación a las demandas del mercado. Entre los sistemas verticales corporativos se diferencian: economatos, cooperativa de consumidores y cadenas sucursalistas.

#### **Economatos**

Los economatos son aquellos establecimientos organizados donde sus trabajadores pueden adquirir mercancías o productos a un precio inferior que si lo hacen en otras tiendas habituales. Para poder beneficiarse de estos descuentos, la persona ha de pertenecer, a través de una relación contractual, a la empresa; o haber sido empleado en dicha empresa. Las Fuerzas Armadas es un claro ejemplo de economato.

#### **Cooperativa de consumidores**

Según la Unión de Cooperativas de Consumidores y Usuarios de España (2018) define las cooperativas de consumidores como *organizaciones cuyo fin es facilitar a las personas consumidoras un mejor precio, calidad, servicio, seguridad e información veraz, por ejemplo, a través de la compra conjunta de determinados productos o de la prestación de servicios personales*. Es decir, pretenden unir fuerzas de todas las personas consumidoras con el fin de lograr productos de buena calidad a un precio razonable. Para ello, establecen indicadores e



instrumentos para controlar la calidad de los productos o servicios que prestan. Consum, Ecogermen, o Eroski son ejemplos de cooperativas de consumidores.

### **Cadenas sucursalistas**

Son organizaciones formadas por dos o más establecimientos que pertenecen al mismo propietario. Estos establecimientos presentan la misma gama de productos y el mismo nombre comercial. Además, permiten la combinación con otras formas organizativas, como por ejemplo, las franquicias (Cuesta Valiño, 2006). Habitualmente son cadenas especializadas en el sector textil y alimentación como lo son El Corte Inglés, Alcampo y Mercadona.

#### *2. Sistema vertical administrado*

Este sistema vertical se basa principalmente en el liderazgo que posee un miembro, ya sea por su tamaño o el poder que tenga en el canal de distribución. Es el que marca las pautas que van a realizar el resto de participantes. El poder ejercido está basado en la recompensa, por ejemplo, mejora en los márgenes o en la rentabilidad; o en la sanción, como la reducción de las transacciones comerciales o la periodicidad del pago. Coca Cola, Apple, Walmart son empresas que tienen un poder de negociación suficiente para liderar el canal.

#### *3. Sistema vertical contractual*

Este modelo está compuesto por un conjunto de empresas independientes, cuya vinculación se consolida a través de un contrato, el cual va a poner de manifiesto las condiciones, tareas y sanciones que se van a llevar a cabo. El objetivo fundamental es que estas empresas pertenezcan a diferentes niveles de producción y distribución para obtener mayor ahorro o mayores ventas. Entre los sistemas verticales contractuales se distinguen las cooperativas de detallistas, cadenas voluntarias y cadenas de franquicias.

### **Cooperativa de detallistas**

Dentro de los sistemas contractuales, se encuentran las *cooperativas de detallistas*, que consisten en asociaciones de minoristas o detallistas que efectúan las funciones de compra al por mayor y realizan esfuerzos conjuntos para obtener mejoras en los ámbitos de comercialización y promoción, por ejemplo supermercados Coviran o grupo UNIDE (Unión Detallistas Españoles).

### **Cadenas voluntarias**

Las cadenas voluntarias son grupos formados por uno o más mayoristas a los que se adhieren los minoristas. Se unen con el fin de lograr un mercado común y fortalecer su competitividad. De esta manera, el mayorista unifica las actividades de compra y gestión de los minoristas, pero se mantiene la independencia y autonomía de cada uno de ellos, por ejemplo Spar, Western Auto o True Value.

### **Cadenas de franquicias**

La modalidad más exitosa de entre los sistemas contractuales son *las cadenas de franquicias*. Es una asociación contractual entre un productor o mayorista (franquiciador) y un empresario

independiente (franquiciado) al que se le otorga una licencia para comenzar un negocio utilizando una marca ya consolidada en el mercado. Este contrato está basado en la cesión de uso de una marca o imagen corporativa, la aportación de conocimientos técnicos (saber hacer) y la asistencia comercial y técnica. En la actualidad, muchos minoristas que funcionan de este modo, cuentan siempre con la ayuda y la experiencia del franquiciador. Burger King, Subway, Starbucks Coffee, son algunos ejemplos.

### **2.1.3. Sistemas horizontales de distribución**

Un sistema horizontal de distribución se caracteriza por la asociación de dos o más agentes de un mismo nivel dentro del canal. La finalidad es realizar actividades conjuntamente y optimizar algunas funciones de distribución. Al colaborar juntos, estos agentes pueden combinar sus recursos con el fin de lograr más de lo que podrían conseguir de forma independiente. Dentro de los sistemas horizontales de distribución se distinguen entre el comercio asociado no espacial y el comercio asociado espacial.

#### *1. Comercio Asociado No Espacial:*

Como se ha dicho anteriormente, este tipo de comercio está orientado a la consecución de un mayor poder de negociación y a la optimización de la distribución física y gestión empresarial (Cuesta Valiño, 2006). De este modelo cabe destacar la gran importancia que tienen las *centrales de compra*.

#### **Centrales de compra**

Según la Asociación Nacional de Centrales de Compra y Servicios (2014) se define una central de compra como *operador que, disponiendo de recursos económicos y personalidad jurídica propia, tiene por objetivo desarrollar actividades y prestar servicios a las empresas independientes que, con espíritu de cooperación, se han asociado a su organización mediante una reglamentación interna, para mejorar su posición competitiva en el mercado*. Las funciones básicas de las centrales de compra son la selección de productos y proveedores, fijando las condiciones de compra y de entrega de las mercancías para sus asociados. La mayoría de los grandes grupos de distribución como Carrefour o Auchan, cuentan con una central del compras.

Las funciones básicas de las centrales de compra son la función de compra, es decir, la negociación con los proveedores; y la prestación de servicios de los minoristas.

#### *2. Comercio Asociado Espacial:*

Es una asociación de minoristas que presenta una concentración espacial, es decir que se encuentran agrupados en un mismo entorno de compra. Tiene como finalidad mejorar la atracción del conjunto de establecimientos y aumentar el poder de mercado. Las operaciones que llevan a cabo son definir la oferta comercial, provisionar servicios comunes, y realizar acciones promocionales.

Algunos motivos que tienen las empresas a la hora de practicar alguna de las formas de asociacionismo espacial pueden ser (Díez de Castro y Peral, 2004):

- Búsqueda de economías de escala organizativas.
- Defender un mercado ante la entrada de posibles competidores.
- Compartir costes y/o recursos.
- Acceder a nuevas oportunidades.
- Intercambiar experiencias.
- Conseguir apoyo institucional (del Gobierno, Comunidades autónomas, etc.).

Además, los comerciantes que utilizan fórmulas de asociacionismo espacial buscan beneficiarse de dos principios (Díez de Castro y Peral, 2004):

- Principio de aglomeración, el cual afirma que los puntos de venta obtendrán mayores ventas si están situados próximos entre sí.
- Principio de complementariedad, que afirma que los establecimientos que ofrecen productos diferentes que entran en el mismo proceso de compra de los consumidores conseguirán más ventas al localizarse unos cerca de otros.

A continuación se desarrollan tres fórmulas de asociacionismo espacial: *mercados municipales* y los *centros comerciales*

### **Mercados municipales**

Los mercados municipales o de abastos son agrupaciones de establecimientos minoristas, independientes entre sí, donde se comercializan fundamentalmente productos de alimentación perecederos. Se encuentran dentro de un mismo edificio, de propiedad municipal, por lo que su gestión queda en manos de la entidad pública; o en algunos casos puede estar en concesión. Suelen ubicarse en barrios o zonas muy pobladas de una ciudad. En Logroño, el mercado municipal de San Blas y el Mercado del Corregidor son dos mercados municipales importantes.

### **Centros comerciales**

La Asociación Española de Centros Comerciales (AECC) define el centro comercial como *un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterios de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria.*

Según Kotler & Armstrong (2018) se pueden diferenciar varios tipos de centros comerciales: centros comerciales regionales, centros comerciales de una comunidad, centros comerciales de barrio, centros comerciales al aire libre (o abiertos), y centros de estilo de vida.

La atracción comercial que ejercen los centros comerciales sobre los consumidores es fundamental. Es la consecuencia de cómo los centros comerciales gestionan las variables de marketing y cómo responden los consumidores a ellas (Calvo Porral y Calvo Dopico, 2013).

Calvo Porral y Calvo Dopico (2013) en su *Estudio sobre los factores de atracción de centros comerciales: una aproximación al consumidor español*, analizan y estudian la opinión que tienen diversos autores sobre los diferentes factores de atracción utilizados por los centros comerciales.

Finalmente, concluye que existen cuatro factores que influyen de forma clara en la capacidad de atracción de los centros comerciales: la accesibilidad, el surtido y ocio, el entorno interno, y las variables de marketing (comunicación y promoción).

### 1. Accesibilidad

Este factor guarda relación con la localización y la conveniencia de localizar el centro comercial. No puede tener éxito si no dispone de un acceso fácil, el cual depende de la amplitud, el estado de las vías de circulación, el nivel de tráfico que haya en la zona, etc. Además, si se le añade el incentivo de un horario de apertura más amplio o un establecimiento más espacioso puede atraer la atención de los consumidores (Hansen & Deutscher, 1997).

### 2. Surtido y ocio

El centro comercial debe buscar un equilibrio en su surtido y variedad, de manera que incluya la oferta de servicios, y por otro lado, los establecimientos locomotora que están orientados al ocio para atraer al público. En primer lugar, la selección de los establecimientos locomotora es una de las principales tareas en el inicio de la promoción de los centros comerciales, de hecho, son los responsables de generar la mayor parte del flujo de público (Anderson, 1985). Y en segundo lugar, esta mezcla comercial entre surtido y ocio viene determinada por el entretenimiento, es decir, los consumidores buscan un único lugar donde poder encontrar todos los productos y servicios que necesiten; además de esto, buscan pasar el rato y entretenerse (Munuera y Cuestas, 2006).

### 3. Entorno interno

Aspectos como el diseño, el ambiente, el estilo, la estética y la imagen del centro comercial son muy importantes para lograr una mayor atracción y diferenciación. Asimismo, el respeto por el medio ambiente juega un papel fundamental, como la incorporación de zonas verdes, materiales ecológicos, energías renovables, etc. Además, otros aspectos como la luminosidad, limpieza, higiene, seguridad y confortabilidad son atributos muy valorados por los consumidores (McGoldrick & Thompson, 1992). Por último, cabe destacar la presencia de locales vacíos o desocupados, los cuales tienen una importancia notable, ya que no deben dar una imagen de zonas muertas y deben ser ocupadas lo antes posible (Frasquet & Vallet, 2001).

### 4. Comunicación y promoción

Las actividades de comunicación y promoción estimulan el cambio en los hábitos de compra del consumidor. Por ello, las promociones de ventas, así como las actividades de animación que se realizan dentro del centro comercial juegan un papel importante en las actividades de comunicación (Gómez, 1994). Según Howard (1997) los objetivos de la comunicación del centro comercial son aumentar el número de visitas, el gasto realizado y comunicar una determinada posición competitiva, señalando que es más importante que el consumidor regrese, es decir, conseguir su fidelidad a que aumente su notoriedad.

Los Centros Comerciales Abiertos (en adelante CCA) surgen para hacerle frente a los grandes centros comerciales, que se ubican en la periferia de las ciudades, atrayendo a la mayor parte de

la población a través de una oferta de ocio, restauración, tiendas de moda y una estética cuidada y moderna. Los comerciantes son conscientes de la situación y por ello, pretenden volver a captar los clientes mediante políticas similares y estrategias de marketing (Molinillo, 2002).

Es decir, lo que se pretende con los CCA es llevar las estrategias de los Centros Comerciales Cerrados (en adelante CCC) a las calles, con la ayuda de todos los comerciantes de la zona y del Ayuntamiento. La señalización de los servicios, el parking gratuito, la creación de una imagen de marca, los aseos públicos, ludotecas para niños o ventajas sobre precios para los clientes vinculados al centro comercial son algunos ejemplos.

Los CCA se caracterizan por un determinado número de establecimientos detallistas en una zona a cielo abierto. Según Díez de Castro y Peral (2004) existen varias definiciones de centro comercial abierto, pero todas ellas, giran en torno a la idea de gestión integral, tanto del centro urbano como de otras zonas de la ciudad, donde convive multitud de aspectos (comerciales, de urbanismo, sociales, culturales, legales etc.) y múltiples agentes (comerciantes, ayuntamientos, delegaciones, asociaciones de vecinos, etc.).

Algunas de las características que presentan los CCA son las siguientes (Molinillo, 2014):

- La agrupación de establecimientos independientes facilita la generación de beneficios adicionales por el mero hecho de aumentar el volumen de la oferta y/o la demanda.
- Al estar organizados, los comerciantes ven al vecino como un colaborador y no como un competidor.
- El espacio físico en el que se desarrolla está perfectamente delimitado y sus características urbanísticas dan ideas de unidad.
- La gestión común es una necesidad en la que deben participar todos los agentes implicados en el desarrollo económico de la ciudad.
- La concepción global colabora en la revitalización del centro de la ciudad.

En el **cuadro 2.1** se recogen las principales ventajas e inconvenientes de los CCA.

**Cuadro 2.1.** Ventajas e inconvenientes de los CCA.





VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de las ventas y del tránsito peatonal</li> <li>- Incremento de los alquileres y del valor de sus propiedades</li> <li>- Recuperación del centro de la ciudad e incremento de las recaudaciones municipales</li> <li>- Las compras se realizan en un entorno agradable y más accesible, la oferta es variada, y no es necesario el desplazamiento a las periferias</li> <li>- Existencia de lugares de interés y actividades de ocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficientes recursos económicos y técnicos</li> <li>- Escasa cultura participativa de los comerciantes</li> <li>- Fórmulas de gestión tradicionales de los puntos de venta</li> <li>- Diferencia de intereses entre los agentes involucrados.</li> <li>- Imagen débil, en comparación con las grandes superficies.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Díez de Castro y Peral (2004)

La **figura 2** recoge tres ejemplos de CCA que se constituyen como estrategia para

defender los intereses de los comerciantes del centro de la ciudad.

**Figura 2.** Ejemplos de Centros Comerciales Abiertos en España

LOGO	HISTORIA
 	<p>La Asociación de Comerciantes de San Fernando (ACOSAFE) nace en 1991 y surge del objetivo de unir esfuerzos y defender los intereses de los comerciantes de San Fernando frente al ayuntamiento y frente a la competencia. Desde su constitución, plantean la necesidad de un Centro Comercial Abierto, que convierta a la ciudad en un gran área urbana de comercio que revitalizara la zona y que mejorara la rentabilidad de los comercios asociados (Noguer, 2014).</p> <p>La idea parte de que los comerciantes son conscientes del impacto negativo que iba a suponer el Centro Comercial Cerrado “Bahía Sur” (inaugurado en 1992) y deciden asociarse para mitigar la pérdida de clientes y beneficios que el nuevo centro comercial traería consigo.</p> <p>Más de treientos comerciantes llegan a agruparse en la asociación ACOSAFE. Sin embargo, sufre un vaivén considerable en el número de socios debido a la crisis (Noguer, 2014).</p> <p>ACOSAFE ofrece multitud de acuerdos, garantías y ventajas desde su constitución. En 2002 prepara el proyecto de San Fernando como Centro Comercial Abierto. Y es en 2012 cuando la Junta de Andalucía reconoce a San Fernando como CCA bajo la denominación “Isla Comercio”. Este reconocimiento les ha beneficiado económicamente al facilitarles el acceso a numerosas subvenciones específicas para tal fin (Noguer, 2014).</p>
	<p>En 1997 tienen lugar las primeras actuaciones tendentes a la constitución del Centro Comercial Abierto en la ciudad de Jaén y, tras conocer algunas de las pocas iniciativas existentes en esa fecha de CCA, se llega a la conclusión que faltaban actuaciones esenciales en materia de accesibilidad, aparcamiento, peatonalización y semipeatonalización en la zona donde se pretendía desarrollar el Centro Comercial Abierto (Comercio Jaén, 2017).</p> <p>Es por ello que transcurre un tiempo de espera hasta que en noviembre de 2000 se constituye la Asociación de Comerciantes “Las Palmeras”, cuyo nombre se toma de la antigua Plaza de las Palmeras, centro geográfico de la zona de ubicación, encargándose de la planificación, organización y posterior gestión del Centro Comercial “Las Palmeras” de Jaén (Comercio Jaén, 2017).</p>
	<p>La Asociación de Comerciantes del Casco Viejo es la agrupación comercial del corazón de Bilbao, las Siete Calles (Zazpi Kaleak, en euskera), el centro comercial urbano, abierto y peatonal más grande de la cornisa cantábrica. Reúne a comercios de todo tipo, desde moda y calzado a hogar, artesanía, joyería o farmacia, entre muchos otros, así como a locales hosteleros y diversos servicios como banca o turismo (Asociación de Comerciantes del Casco Viejo de Bilbao).</p> <p>Desde su fundación en 1969, la misión de la Asociación de comerciantes es la de velar por los intereses de los comerciantes del Casco Viejo, además de trabajar por el fomento e impulso del enclave más antiguo de Bilbao, así como de su revitalización social y urbanística. Por eso, la Asociación de Comerciantes ha sido un agente activo y fundamental en la transformación del Casco Viejo que, además, destaca por la promoción comercial y la negociación permanente con las instituciones con el fin de conseguir un Casco Viejo más cómodo, cuidado y moderno (Asociación de Comerciantes del Casco Viejo de Bilbao).</p>

**Fuente:** <http://www.acosafe.es/> <http://www.acosafe.es/> <https://es-la.facebook.com/CCALasPalmeras/>  
<https://www.cascoviejobilbao.eus/>

En definitiva, y tras el análisis de estos tres ejemplos, se puede concluir que el CCA constituye una forma de asociacionismo que compite con los CCC y que trata de evitar que los consumidores se desplacen hacia la periferia para realizar sus compras, impulsando los centros de las ciudades.

## **2.2. TENDENCIAS Y DESARROLLO DEL COMERCIO MINORISTA**

Los minoristas deben adaptar de forma continuada sus estrategias de marketing al entorno actual, que cambia rápidamente y plantea muchos retos. Por lo tanto, para tener éxito, los minoristas han de escoger con cuidado el público objetivo y el posicionamiento deseado. Del mismo modo, tendrán que tener en cuenta los siguientes acontecimientos cuando planifiquen y ejecuten sus estrategias competitivas (Kotler & Armstrong, 2018).

### **1. Un gasto de consumo más reducido**

La crisis de 2008 provocó la caída de muchos comercios minoristas y, aunque la economía se está recuperando, los efectos del cambio en los patrones de los consumidores se seguirán sintiendo en el futuro.

Por un lado, hay minoristas que se benefician de las economías en recesión, es decir, aumentan sus ventas gracias a los buscadores de precios bajos. Por otro lado, para otros minoristas la reducción del gasto de consumo se traduce en pérdidas. Muchos de ellos quebraron y otros tuvieron que despedir a mucha gente.

Por ello, ante las dificultades económicas, los minoristas deben tener mucho cuidado con las acciones que lleven a cabo ya que pueden dañar su imagen y posicionamiento.

### **2. Nuevas formas de distribución minorista: acortamiento de los ciclos de vida comerciales y convergencia**

Cada día surgen nuevas formas de comercio minorista para satisfacer las nuevas necesidades que tienen los consumidores, pero el ciclo de vida de estos nuevos sistemas de distribución se está acortando. Por ello, una de las tendencias más populares es la venta online, que se puede realizar a través de páginas web o aplicaciones móviles. Sin embargo, también entran en juego las tiendas temporales (*pop-up stores*) que permiten promocionar sus marcas entre compradores estacionales, en lugares muy transitados y de poder adquisitivo alto.

Cada vez más, los distintos minoristas venden los mismos productos, al mismo precio, y a los mismos consumidores. Esta integración se le llama convergencia minorista y para los minoristas supone que la competencia es cada vez mayor y la diferenciación de sus productos frente a otros minoristas es más compleja.

### **3. El crecimiento de los megaminoristas**

La llegada de los enormes minoristas, las grandes superficies especializadas, la creación de sistemas verticales de marketing y una sucesión de fusiones y adquisiciones han creado un núcleo de megaminoristas muy poderosos. (Kotler & Armstrong, 2018)

Gracias a sus sistemas de información superiores y a su mayor poder de compra, pueden ofrecer mejores elecciones de mercancías.

Además, los megaminoristas están cambiando el equilibrio de poder entre los minoristas y los fabricantes. Es decir, al controlar un enorme número de consumidores, les permite controlar las negociaciones con los fabricantes.

4. El crecimiento de la venta minorista online, a través de teléfonos móviles, y en medios sociales

La mayoría de las personas sigue acercándose a la tienda física a comprar el producto/servicio. Sin embargo, los consumidores tienen ahora una alta gama de alternativas, incluyendo la compra digital.

Por varios motivos, la venta online está creciendo espectacularmente. También influye en gran medida sobre la venta en tiendas físicas aunque es una arma de doble filo para ellas: les proporciona nuevos canales para atraer y vender; pero también deben hacerle frente a la competencia que viene de los vendedores online.

5. La necesidad de venta minorista multicanal

La frontera existente entre la venta online y en tienda física está comenzando a desaparecer. Es decir, los compradores de hoy son multicanal y pasan de un canal a otro fácilmente durante el proceso de compra. Por ello, para satisfacer las necesidades de estos consumidores las tiendas minoristas deben integrar los canales de venta en tienda y online en una experiencia de compra única.

6. Importancia creciente de la tecnología minorista

Las tecnologías minoristas están adquiriendo una importancia importante como herramientas competitivas. Algunos minoristas utilizan avanzados programas informáticos para perfeccionar las previsiones de venta o controlar costes, entre otras mejoras.

Muchos de ellos, ante los cambios en el comportamiento y las expectativas del consumidor, están agrupando el mundo digital con el mundo físico para crear entornos de venta experimentales y, de este modo, que se ajusten a la nueva era. Otras de las muchas tecnologías utilizadas por los minoristas son la tecnología de baliza o la realidad virtual.

7. La ecología en la venta minorista

Los comerciantes minoristas actuales están adoptando medidas sostenibles para mejorar o reducir el impacto en el medio ambiente. Están haciendo que sus tiendas sean más ecológicas, promoviendo productos más sostenibles, fomentando que los clientes sean más responsables a través de distintos programas, y trabajando con sus socios del canal para reducir el impacto ambiental.

8. Expansión global de los grandes minoristas



Los minoristas con un fuerte posicionamiento se están expandiendo cada vez más a otros países. Muchos de ellos se expanden para escapar de los mercados nacionales saturados.

### **2.2.1. Del comercio multicanal al comercio omnicanal**

La gestión omnicanal, que va un paso más allá. Se trata de una gestión sinérgica de los numerosos canales y puntos de contacto disponibles, dirigida a optimizar la experiencia del cliente en todos los canales y el rendimiento de la empresa (Juaneda, Mosquera, y Sierra, 2016).

Con la llegada de internet se ha abierto un nuevo canal con un gran potencial. Los Smartphones o teléfonos inteligentes permiten utilizar internet desde cualquier lugar y en cualquier momento, incluso dentro de una tienda en la que se está realizando la compra. Es decir, un cliente puede utilizar distintos dispositivos para recoger información y para comprar. Puede combinarlos con la tienda física y hacer todo ello en el mismo proceso de compra. Esto significa que puede estar físicamente en una tienda recorriendo las estanterías y probando sus productos, al tiempo que consulta mediante su Smartphone otras opciones de compra, las características de los productos, o la comparación de precios (Aparicio y Zorrilla, 2015).

La respuesta de las empresas ante este tipo de cliente, es la combinación de todos los canales y su sincronización con el fin de facilitar la interacción del cliente con las marcas y permitirle tener una experiencia de compra única y sin fisuras (Viguera, 2017).

La consecuencia de la omnicanalidad ha llevado a la aparición de nuevos comportamientos de compra: showrooming y webrooming.

1. El showrooming se da cuando los clientes visitan la tienda física con el fin de ver los productos, tocarlos y probarlos; pero que finalmente los compran de forma online por un precio más barato.
2. El webrooming se da cuando los clientes buscan por internet información sobre algún producto para luego comprarlo en la tienda física.

### **2.2.2. Factores que dinamizan la oferta en las tiendas físicas**

La democratización de internet y el incremento de la venta online provocaron previsiones catastróficas para el futuro de las tiendas físicas. No obstante y desde otras perspectivas, la tienda física se configura como un canal de distribución complementario a los canales online. Así, Gilsanz (2015) identifica una serie de factores que ponen en valor a las tiendas físicas y que animan a desarrollar comercios preocupados en conectar con sus clientes en el mundo físico, integrando el offline y el online en la medida de lo posible.

#### **1. Experiencia en el punto de venta**

Cuando se quiere comprar algo a través de internet, se suele ir de página en página. Esto puede resultar muy atractivo, permitiendo avanzar al ritmo que se quiera. Pero el hecho de ir de compras a los establecimientos físicos también puede ser atractivo. En ambos casos, el cliente puede participar de forma activa en el proceso de compra.

## 2. Comercios innovadores del lugar

Existen comercios que permiten diferenciar una ciudad de otra. Es decir, conseguir que una ciudad sea única. Y se puede hacer a través de la combinación de marcas o enseñas que se encuentren en todas las ciudades con negocios particulares y muy peculiares de la ciudad.

## 3. Compra por localización

La tasa de conectividad a internet de los hogares y empresas, o el nivel de envejecimiento de la población son factores que influyen en el comportamiento de compra del consumidor. Es decir, los consumidores pueden desplazarse para realizar las compras, comprar cerca de casa o conectarse desde casa o trabajo para completar una transacción.

## 4. Las compras físicas y virtuales no están reñidas

La combinación entre los entornos offline y online se ven presentes durante los procesos de compra, por ello, es habitual que los consumidores practiquen *showrooming* (buscar información offline y comprar online) y *webrooming* (buscar online y comprar offline).

## 5. Placer vs conveniencia, ocio vs funcional

El consumidor puede elegir realizar sus compras en los establecimientos físicos o a través de internet en función del tipo de producto/servicio que quiera obtener, o incluso también del formato comercial. Es decir, que a la hora de adquirir un producto puede hacerlo aprovechando las compras que estén dentro de su rutina diaria para conseguirlo.

## 6. Principio de complementariedad

Como se ha dicho anteriormente, este principio afirma que los establecimientos que ofrecen productos diferentes que entran en el mismo proceso de compra de los consumidores conseguirán más ventas al localizarse unos cerca de otros.

## 7. Los centros comerciales abiertos: gestionando los centros urbanos como si fueran centros comerciales

Como se ha comentado en el apartado anterior, el modelo de centro comercial abierto hace referencia a la planificación y gestión de los espacios urbanos y comerciales, con una imagen y estrategia propia.

## 8. Inseguridad, desconfianza, menor sensación de control y necesidad de ver, tocar y probar

Los principales problemas de un negocio online son la negatividad a dar datos financieros y la desconfianza que existe con los datos personales. Es decir, está relacionado con la seguridad y la privacidad. Por ello, la nueva Ley 3/2014 de protección al consumidor y al usuario pretende dotar de mayor seguridad, garantías y confianza al comprador online. Por otro lado, el consumo online de productos físicos es inferior a la de otras categorías de bienes menos tangibles (Gilsanz, 2015). Esto significa que existe una necesidad de ver y tocar físicamente los productos.

## 2.3. ASOCIACIONISMO COMERCIAL

### 2.3.1. Desarrollo del asociacionismo comercial en las ciudades

La relación existente entre comercio y ciudad viene desde el nacimiento de las propias ciudades, ya que en la mayoría de las ocasiones se considera que es precisamente esta actividad la causante de las bases económicas que justifican su origen. (Mediano, Tamayo, y Tejada, 2006). Sin embargo, es necesario tener en cuenta la relación que existe entre la actividad comercial y la vida social de la ciudad, puesto que el comercio tradicional puede definir el modo de ser las ciudades (Mediano, Tamayo, & Tejada, 2006).

De acuerdo con O' Callahan & O' Riordan (2003), a pesar de esta importante relación, el desarrollo comercial que han tenido las ciudades en los últimos años se ha caracterizado por la descentralización de las ciudades hacia la periferia, provocado en gran medida por la ubicación de los centros comerciales. Esto ha perjudicado principalmente al comercio minorista tradicional.

Además, muchas ciudades han ido perdiendo el atractivo global, y en concreto el comercial. Por ello, a día de hoy, las instituciones públicas de las ciudades europeas están tratando de facilitar el desarrollo del comercio tradicional, fomentando la defensa del comercio urbano (Zorrilla y Elizagarate, 2004). De la misma manera, los poderes públicos requieren de la colaboración de los propios implicados: el sector comercial urbano, con el fin de llevar todas las iniciativas posibles para el impulso del comercio y de la ciudad.

Según la Real Academia Española (2018), se define el asociacionismo como *la tendencia a crear asociaciones cívicas, políticas, culturales, etc.*

Para José Luis Prieto (2013), el asociacionismo es un movimiento que nace con el ser humano desde tiempos remotos, como una forma de huir del aislamiento. Afirma que el ser humano es un animal social que busca agruparse, ya sea en tribus, clanes o pueblos. Esto le ha permitido evolucionar y desarrollarse hasta el día de hoy, llegando a los segmentos profesionales.

En los tiempos modernos, el asociacionismo eclosiona a mediados del siglo XIX con la aparición de los gremios, los cuales buscan agruparse por oficios con el fin de buscar mejores condiciones laborales frente a sus clientes y proveedores (Prieto, 2013). En aquellos tiempos, los gremios buscaban fijar los precios de mercado, lo que actualmente es algo impensable.

No obstante, dada la fuerte competencia existente en la actualidad, es necesario potenciar el asociacionismo en todos los sectores con el fin de fomentar la unión, la ejecución de acciones conjuntas y la relación con las administraciones públicas. Además, aumenta las posibilidades para competir sin perjudicar la empresa como tal, y además, evita los planteamientos individualistas (Prieto, 2013).

Por ello, el asociacionismo se puede considerar más que una herramienta de defensa, es decir, como una herramienta con la cual se puede alcanzar un mejor resultado ante el entorno dinámico y variable que experimentan las ciudades.

Es evidente que el propio sector comercial debe ser partícipe y su labor no puede ser

individual, sino que se debe actuar conjuntamente para poder alcanzar los objetivos comunes. Por lo tanto, se hace imprescindible la existencia de una representación genérica que englobe a los comerciantes: una asociación comercial.

Sin embargo, la necesidad de crear una asociación comercial no se encuentra lo suficientemente valorada en el sector, por lo que pierde representatividad. Es posible que parte del problema venga de la propia estructura interna de la asociación, o de la mentalidad de algunos comerciantes asociados. Por ello, es preciso cuestionarse el propio modelo y apelar a la creatividad para proponer soluciones efectivas (Mediano, Tamayo, y Tejada, 2006).

Debido a la importancia que tiene la actividad comercial como indicador clave para definir la vitalidad y la rentabilidad de una ciudad (Ravenscroft, 2000), el hecho de que aumenten las tasas de asociacionismo de los comerciantes puede ser uno de los factores que ayude a implicar a los comerciantes en la gestión del centro de las ciudades. Y este hecho mejora notablemente la vida del centro de la ciudad, gracias al aumento de locales de ocio y restauración que aparecen en las zonas comerciales y a la revitalización de las ciudades.

### 2.3.2. Ventajas e inconvenientes de pertenecer a una asociación

El pequeño comercio ha experimentado un proceso de transformación muy difícil a lo largo de los últimos años, en el que muchos comerciantes se han visto forzados a cerrar sus establecimientos (Zorrilla y Charterina, 2004). Sin embargo, uno de los valores que puede transmitir el pequeño comercio es la importancia de la tradición y la vivencia de una experiencia única que va más allá de la compra de un producto.

En los últimos años, las asociaciones de comerciantes han ido cobrando fuerza porque se han dado cuenta que las ventajas que supone agruparse son importantes. Estiman como un plus el valor que aporta la colectividad y la unión para llevar a cabo iniciativas beneficiosas para el conjunto de asociados que forman la asociación.

En el **cuadro 2.2** se presenta una serie de ventajas que buscan los comerciantes a la hora de unirse a una asociación, según diversos autores.

**Cuadro 2.2.** Ventajas de pertenecer a una asociación

AUTOR	VENTAJAS
Prieto (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ventajas económicas:</b> realización de cursos de formación, convenios con entidades financieras, proyectos beneficiosos para el conjunto de asociados, alianzas con otras empresas.</li> <li>- <b>Ventajas humanas:</b> evitar situaciones de aislamiento, compartir problemas y experiencias, aprendizaje de errores propios y comunes.</li> <li>- <b>Ventajas comerciales:</b> realización de acciones comerciales conjuntas, contacto con posibles clientes y proveedores.</li> <li>- <b>Contacto con la realidad empresarial:</b> asesoramiento general, búsqueda de financiación, análisis del sector (amenazas y oportunidades).</li> </ul>
Castillo (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Mayor poder de negociación:</b> ya sea con las instuciones públicas como con los proveedores</li> <li>- <b>Compartir conocimientos:</b> en grupo, surgen mejores ideas, además, es posible que surjan sinergias o colaboraciones entre distintos sectores.</li> <li>- <b>Minimización de costes:</b> se pueden compartir gastos e inversiones como la iluminación de</li> </ul>

	<p>Navidad, cursos de formación o sistemas de fidelización.</p> <p>- <b>Creación de imagen de marca:</b> poseer una imagen de marca de la ciudad o barrio beneficia a la asociación, para que el consumidor conozca los valores de la asociación y se interese por conocer cada comercio.</p>
<p>AEMVE (Asociación Empresarial Madrileña de Veterinarios)</p>	<p>- Networking.</p> <p>- El poder de la información: noticias sobre la industria o mercado.</p> <p>- Formación.</p> <p>- Tener voz en iniciativas políticas.</p> <p>- Mejorar la reputación de la empresa y la confianza de sus clientes.</p> <p>- Acceso a programas de ahorro en coste.</p> <p>- Promover la industria y las relaciones públicas.</p> <p>- Resolver la crisis del sector.</p> <p>- Las normas técnicas y de consumo para la industria.</p>
<p>Nicuesa (2016)</p>	<p>- Realizar acciones comerciales.</p> <p>- Promover la cultura del comercio de barrio.</p> <p>- Cursos de formación.</p> <p>- Mayor visibilidad de iniciativas conjuntas.</p> <p>- Mayor plataforma de comunicación y mejores recursos.</p>
<p>Álvarez (2019)</p>	<p>- <b>Aprendizaje:</b> todo empresario tiene algo que aportar a la asociación a la que pertenece ya que se comparten preocupaciones e intereses similares.</p> <p>- <b>Formación:</b> hace referencia directamente a las estrategias, seminarios y cursos que se realizan desde la propia asociación, y a los conocimientos impartidos y recibidos por parte de los trabajadores de la misma.</p> <p>- <b>Colaboración:</b> deben desarrollarse proyectos o trabajos conjuntos que surjan entre los asociados.</p> <p>- <b>Networking:</b> hace referencia a reuniones entre empresarios a través de algún evento promocionado donde interactúan entre ellos, comparten ideas, intereses, e incluso pueden surgir nuevas propuestas.</p> <p>- <b>Promoción:</b> una asociación al reunir un grupo de asociados también aúnan recursos, ideas y proyectos que pueden servir para promocionar y publicitar los intereses comunes.</p> <p>- <b>Fiabilidad:</b> el hecho de pertenecer a una asociación supone aumentar el grado de fiabilidad para algunos clientes ya que se tiende a presuponer una mayor seriedad a una empresa si forma parte de una asociación concreta.</p> <p>- <b>Resolución:</b> ante problemas comunes, la asociación puede resolverlos aunando fuerzas para que la resolución se haga de la forma más simple.</p> <p>- <b>Apoyo:</b> ante problemas más concretos, la asociación puede prestar un mayor apoyo al asociado que se encuentre en una mala situación.</p> <p>- <b>Convenios:</b> es un aspecto muy útil a la hora de generar convenios con las instituciones públicas y privadas.</p> <p>- <b>Información:</b> es un factor primordial para cualquier asociación, ya que ellas mismas proporcionan información constante con el fin de mantener alerta a los asociados sobre nuevas ideas, innovaciones, proyectos, etc.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

A partir del **cuadro 2.2** se han identificado las siguientes ventajas de pertenecer a una asociación:

1. Networking. Hace referencia al establecimiento de vínculos con otros profesionales con funciones similares que permite experimentar una mejora en la actividad profesional.
2. Formación. Facilita la mejora de las competencias profesionales de los asociados.
3. Convenios con entidades públicas o privadas. Pueden resultar ventajosos económicamente para la asociación.
4. Mejora del poder de negociación frente a entidades financieras o proveedores. Permite

- promover la industria, las relaciones públicas y obtener mejores recursos.
5. Minimización de costes. Permite compartir gastos e inversiones de algunos programas como los cursos de formación.
  6. Aprendizaje, tanto de errores comunes como propios. Favorece el aprendizaje continuo ya que siempre se puede aportar algo nuevo.
  7. Compartición de conocimientos como experiencias o problemas hace posible que surjan mejores ideas.
  8. Realización de acciones comerciales conjuntas que surjan de la colaboración entre los asociados.
  9. Promoción del barrio y/o los comercios a partir de la unión de recursos, ideas y proyectos que permitan publicitar los intereses comunes de la asociación.
  10. Resolución de problemas comunes de la asociación se lleva a cabo a través de la unificación de fuerzas para dar respuesta a la crisis del sector.
  11. Disponibilidad de mayor información. Favorece el contacto con la realidad empresarial, permite tener noticias sobre la industria/mercado y conocer las normas técnicas y de consumo para la industria.
  12. Creación de imagen de marca. La asociación permite mejorar la reputación de la asociación, la confianza de los clientes, tener una mayor plataforma de comunicación, mejores recursos y aumentar el grado de fiabilidad para algunos clientes.

En cuanto a los inconvenientes, AEMVE (Asociación Empresarial Madrileña de Veterinarios) considera los siguientes: la cuota que tienen que pagar los comerciantes asociados, y el tiempo dedicado a la asociación. Es decir, el primero se refiere a la cuantía monetaria que pagan los comerciantes temporalmente (anualmente, mensualmente, etc.); y el segundo hace referencia al tiempo que hay que dedicarle a la gestión y organización de la asociación (eventos, promociones, campañas conjuntas, etc.).

## **2.4. ASOCIACIONISMO COMERCIAL EN LA RIOJA**

### Asociaciones pertenecientes a la Comunidad Autónoma de La Rioja

En el **cuadro 2.3** y en el **cuadro 2.4** se pueden encontrar las asociaciones gremiales y zonales, respectivamente, de La Rioja. Con estos cuadros se ha querido tener una primera toma de contacto con el fin de poner al lector en un contexto donde pueda ubicar cada una de las asociaciones.

En primer lugar, una asociación gremial puede definirse como la agrupación de personas físicas o jurídicas que comparten una misma profesión u oficio con el objeto de promover, desarrollar y proteger sus actividades comunes. Mientras que una asociación zonal hace referencia a la agrupación de personas físicas o jurídicas cuyos establecimientos están situados en una zona específica de la ciudad, cuyo objetivo es promocionar y fomentar el atractivo comercial.

Por tanto y de acuerdo con Zorrilla y Charterina (2004) es evidente que el asociacionismo comercial zonal se convierte en una necesidad para el pequeño comercio si el objetivo es aumentar la competitividad del comercio urbano y generar una mayor atracción.

**Cuadro 2.3.** Asociaciones Gremiales

<b>ASOCIACIONES GREMIALES</b>		
<b>COMERCIO</b>	Fabricantes de Vidrio y Cerámica	Pompas Fúnebres
Administradores de loterías	Fabricantes-Expendedores de Pan (ARFEPAN)	Salas de fiestas
Asociación Pastelería	Grupo Rioja	Tintorerías
Asoc. Librerías	Industria Madera y Mueble	Transporte D.
Comercio del Mueble	Industria Química	Vehículos, Talleres, Circulación
Comercio Bazares	Industria agroalimentaria	Establecimientos Públicos, Hostelería, Juego y Turismo
Comercio Café	Industria de la Alimentación y Bebidas	A CREAR - Empresas de Comunicación de La Rioja
Comercio Calzado	Industria del Calzado (AICCOR)	ACEFOR
Comercio en General	Industria del Metal	ARPRODEN (Laboratorios de Protesis Dental)
Comercio Electrodomésticos	Industrias Cárnicas	ADECOR (Corredores de Seguros)
Comercio Floristas	Legislación Alimentaria	ADF (Distribuidores de Productos Fitosanitarios)
Comercio Joyería	Manufacturas Laneras	AEI AERTIC
Comercio Metal	Textil y Confección	Agencias de Paquetería
Comercio Textil	<b>SERVICIOS</b>	Agencias de viajes
Comercio Óptica	Atradis Rioja	AIER, Electricidad, Renovables, Telecomunicaciones
	OPC-Rioja	ARESSTO
<b>INDUSTRIA</b>	Fotógrafos	ARETBUS
AEI Madera	Garajes y Parkings	ARIAUTO
AEI Rioja Automoción	Guarderías y Centros Educación Infantil	ASATRANS
APRA-Pequeñas y Medianas Empresas de Ascensores	Grupocerrajero	Distribuidores de G.L.P.
Alfarería	Hostelería y restaurantes	ASOCARNE (Mataderos)
Artes Gráficas y Manipulados	Hoteles y afines	ASORCO
Construcción	Limpieza de Edificios y Locales	Ayuda a domicilio - AYUR
Control Metrológico del Estado	Odontólogos y Estomatólogos	Bingos
Derivados del Cemento	Peluquerías	Camping
Fabricantes Tejas y Ladrillos	Estaciones de servicio	CEAT LA RIOJA - Autónomos
Fabricantes de Aguardientes (RIALVIA)	Polígono Algarra, Neinver, Vía Camp	Cines y Locales de Ocio
Fabricantes de Conservas	Polígonos Cantabria I y II	Distribuidores de Gasóleo de La Rioja
Fabricantes de Harinas	Polígono El Sequero	Desguaces
Fabricantes de Mazapán	Polígono Tejerías	Empresas de la Salud

**Fuente:** Elaboración propia a partir de [https://sie.fer.es/esp/Asociaciones/Comercio/menu\\_1644.htm](https://sie.fer.es/esp/Asociaciones/Comercio/menu_1644.htm)

Por un lado, el **cuadro 2.3** muestra las asociaciones gremiales pertenecientes a tres sectores fundamentales: el comercio, la industria y los servicios (un total de 86 asociaciones).

Mientras que, por el otro lado, el **cuadro 2.4** muestra las asociaciones zonales dentro de la ciudad de Logroño como las asociaciones pertenecientes a otros municipios de La Rioja (un total de 25 asociaciones).

**Cuadro 2.4.** Asociaciones Comerciales Zonales

ASOCIACIONES ZONALES DE LOGROÑO	ASOCIACIONES ZONALES FUERA DE LOGROÑO
1. LOGROÑO PUNTO COMERCIO 2. UNIÓN DE ASOCIACIONES DE COMERCIANTES DE LA RIOJA 3. ASOCIACIÓN IX CENTENARIO 4. ASOCIACIÓN GALDÓS XXI ZONA COMERCIAL 5. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES CENTRO COMERCIAL ABIERTO JORGE VIGÓN 6. ASOCIACIÓN ZONA PEATONAL PASEO DE LAS CIEN TIENDAS 7. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES LOGROÑO CENTRO COMERCIAL 8. ASOCIACIÓN LUCRONIO-UNIÓN DE COMERCIANTES (LUC) 9. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MERCADO SAN BLAS DE LOGROÑO 10. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES PLAZA DEL MERCADO 11. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES VARA DE REY Y ADYACENTES (ACOVARA) 12. ZOCO (ZONA OESTE COMERCIAL) 13. UNIÓN DE MERCADOS 14. ARBACARES (ASOCIACIÓN DE HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN DE LA RIOJA) 15. ASOCIACIÓN HOSTELERA LA LAUREL 16. ASOCIACIÓN DE LA ZONA DE LA CALLE SAN JUAN 17. ASOCIACIÓN LA GRAN MANZANA 18. ASOCIACIÓN VITORIA COMERCIAL	19. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE ALFARO (ADECA) 20. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES ARNEDO Y COMARCA (ACAC) 21. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES CALAHORRA CIUDAD COMERCIAL 22. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES CALLE ARACIEL (Nájera) 23. ASOCIACIÓN DE COMERCIALES E INDUSTRIALES VALLE DEL OJA (ACIOJA) (Santo Domingo de la Calzada) 24. MERCANAYARA (Nájera) 25. ASOCIACIÓN DE BARES DE COPAS DE HARO (ABACOH)

**Fuente:** Elaboración a partir de <http://guiadelacomunicaciondelarioja.com/>

#### Requisitos para crear una asociación comercial en España

En el siguiente apartado se van a tratar temas referentes a la creación y constitución de una asociación. Además, se explican los pasos a seguir y una serie de consejos y recomendaciones. Esta información se ha obtenido de la página web de Fundación, Gestión y Participación Social, cuya finalidad es enviar su boletín *asociaciones.org* que incluye noticias y artículos de interés en materia de gestión de asociaciones y comunicación.

La creación de una asociación se rige por la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. Es un acuerdo expreso de tres o más personas, físicas o jurídicas legalmente constituidas, comprometiéndose a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular y se dotan de unos Estatutos que regirán el funcionamiento de la asociación. Este acuerdo habrá de formalizarse mediante un acta fundacional, y en ese momento la asociación adquiere su personalidad jurídica y la plena capacidad de obrar, aunque aún no se hubiere cumplido con la obligación de inscripción en el registro correspondiente.

A continuación, el **cuadro 2.5** muestra los pasos a seguir en el proceso de constitución de una asociación comercial.



## Cuadro 2.5. Requisitos para constituir una asociación comercial

<b>Inscripción en el registro</b>
<p>Pasos a seguir:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunión, redacción de los Estatutos y aprobación del acta fundacional.</li> <li>2. Identificación del registro donde corresponde la inscripción.</li> <li>3. Preparar la documentación que se requiere desde el registro de asociaciones correspondiente, y que será la siguiente: solicitud de inscripción firmada, dos copias del Acta Fundacional y de los Estatutos firmados por todos los promotores, identificación de los promotores en el Acta Fundacional, y abono de las tasas.</li> <li>4. Una vez entregada toda la documentación, el registro deberá responder en el plazo de tres meses, entendiéndose estimada la solicitud si no hay respuesta en dicho plazo.</li> <li>5. Una vez realizado el procedimiento de inscripción, se pueden realizar otros trámites como la solicitud del CIF provisional ante Hacienda, u otros registros específicos.</li> </ol>
<b>Acta Fundacional</b>
<p>Debe contener la siguiente información:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de los promotores (nombre y apellidos para personas físicas, denominación social para personas jurídicas, nacionalidad, domicilio y NIF).</li> <li>2. Los pactos y la denominación de la asociación.</li> <li>3. La aprobación de los Estatutos.</li> <li>4. Lugar y fecha de otorgamiento del Acta, y firma de los promotores.</li> <li>5. La designación de los integrantes del órgano provisional de Gobierno.</li> </ol>
<b>Los Estatutos</b>
<p>Deben contener los siguientes contenidos obligatorios:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La denominación.</li> <li>2. El domicilio, así como el ámbito territorial en que haya de realizar sus actividades.</li> <li>3. La duración, cuando la asociación no se constituya por tiempo indefinido.</li> <li>4. Los fines y actividades de la asociación, descritos de forma precisa.</li> <li>5. Los requisitos y modalidades de admisión y baja, sanción y separación de los asociados. Se pueden incluir las consecuencias del impago de las cuotas por parte de los asociados.</li> <li>6. Los derechos y obligaciones de los asociados de cada una de sus distintas modalidades.</li> <li>7. Los criterios que garanticen el funcionamiento democrático de la asociación.</li> <li>8. Los órganos de gobierno y representación, su composición, reglas y procedimientos para la elección y sustitución de sus miembros, sus atribuciones, duración de los cargos, causas de su cese, la forma de deliberar, adoptar y ejecutar sus acuerdos y las personas o cargos con facultad para certificarlos y requisitos para que los citados órganos queden válidamente constituidos, así como la cantidad de asociados necesaria para poder convocar sesiones de los órganos de gobierno o de proponer asuntos en el orden del día.</li> <li>9. El régimen de administración, contabilidad y documentación, así como la fecha de cierre del ejercicio asociativo.</li> <li>10. El patrimonio inicial y los recursos económicos de los que se podrá hacer uso.</li> <li>11. Causas de disolución y destino del patrimonio en tal supuesto, que no podrá desvirtuar el carácter no lucrativo de la entidad.</li> </ol>
<b>Recomendaciones y consejos</b>
<p>Es conveniente antes de la inscripción la comprobación de que no exista ninguna asociación con el mismo nombre.</p> <p>Será muy recomendable hacer cuatro copias originales del Acta Fundacional y de los Estatutos mientras se desarrolla el proceso de inscripción. Dos de ellas serán necesarias para entregarlas en el registro, una se entregará en Hacienda en el caso de solicitar el CIF provisional y la cuarta copia es conveniente guardarla hasta la contestación del registro. En el momento en que se reciba la contestación de la correcta inscripción, el registro devolverá una copia sellada que será la que debe utilizar a partir de ese momento.</p> <p>En función del ámbito de actuación de la asociación es conveniente consultar la información existente en el registro de asociaciones correspondiente.</p>

### Propuestas para mejorar el comercio

El pequeño comercio tiene más componentes a parte de los económicos, como la sostenibilidad, el apoyo al desarrollo y la vida de las ciudades.

Desde la Federación de Empresas de La Rioja (FER) creen que es necesario potenciar el Consejo Municipal de Comercio, con el fin de tratar temas que afectan a la ciudad como el urbanismo, seguridad, limpieza, iluminación, etc. Por ello, la FER lanza una serie de propuestas para el ayuntamiento de Logroño:

#### *Urbanismo*

En materia de urbanismo se pide la recuperación de la ciudad como centro atractivo para realizar las compras a través de:

- Consultar el avance de Plan General de Ordenación Urbana y modificaciones puntuales.
- La remodelación inmediata de la Plaza de Abastos de San Juan, para convertirla en un lugar interesante compradores locales y visitantes.
- Actividad en los viejos juzgados, solar de Maristas, actual estación de autobuses, etc.
- Mejora de los elementos ornamentales de la ciudad, farolas, baldosas, bancos.
- Terrazas armónicas y en concordancia con la zona en la que se ubican
- Ordenanza de ocupación de la vía pública.
- Agilidad en la concesión de licencias comunicadas.

#### *Discriminación positiva*

- Dada las diferencias de tratamiento impositivo que otras administraciones dan al gran comercio y a las plataformas digitales, se solicita una discriminación positiva.
- Bonificación de impuestos (IBI, obras, etc.) sobre todo en determinadas actividades (aspectos artesanales y culturales), determinadas ubicaciones (Casco Antiguo y Camino de Santiago), política de compras públicas (libros, textil, flores, etc.).

#### *Vinculación con el turismo y señas de identidad*

Logroño es la capital del vino del sur de Europa, y se requiere que Logroño implemente los elementos necesarios para que los autóctonos y los de fuera así lo vean.

- Reapertura del Centro de la Cultura del Rioja (CCR) y su dinamización como motor económico y social del Casco Antiguo.
- El Camino de Santiago puede ser un elemento para captar de clientes, para ello es necesario entornos agradables: wifi, seguridad o apertura de monumentos de interés.
- Hacer de los eventos oportunidades comerciales, pruebas deportivas, Concéntrico, etc.
- Participación de la Administración y la implicación de la ciudadanía.

#### *Partida de Comercio*

- Análisis de las subvenciones zonales y gremiales

### **3. MARCO EMPÍRICO**

Con la pasada crisis económica se produce una fuerte caída en el consumo y muchos comercios minoristas se vieron forzados a cerrar sus establecimientos y esta situación afectó más a las tiendas pequeñas (Sierra, Pelegrín, Olarte, & Medrano, 2019).

De acuerdo con Sierra, Pelegrín, Olarte, Medrano (2019), los establecimientos minoristas siguen generando preocupación a la administración pública. Ello ha generado actuaciones y proyectos que tratan de reactivar el comercio minorista tradicional y fomentar la atracción de los centros urbanos.

La razón principal por la que se ha elegido este tema es porque para cualquier ciudad el valor que tienen sus principales calles y avenidas es muy importante. Pero no hay que olvidarse del comercio tradicional, un sector fundamental también para la ciudad ya que ayuda a mantener el empleo y a dinamizar el comercio. Por ello, se deben efectuar medidas que fortalezcan su desarrollo y revitalización.

El fenómeno del asociacionismo emerge como herramienta para orientar los negocios de los minoristas frente los continuos cambios del entorno y para actuar de nexo de unión entre comerciantes con el fin de buscar soluciones y ejecutar acciones conjuntas.

A continuación se recoge un estudio empírico sobre el asociacionismo comercial en La Rioja.

#### **3.1. Objetivo y metodología del estudio**

En el presente estudio se ha planteado como objetivo general conocer las distintas asociaciones comerciales existentes en la Comunidad Autónoma de La Rioja, con el fin de analizar su papel en el desarrollo del comercio de sus respectivas ciudades.

De este objetivo general se derivan los siguientes objetivos más específicos:

- Identificar las principales asociaciones zonales existentes en La Rioja.
- Detectar la importancia percibida del asociacionismo comercial en La Rioja.
- Analizar las características de las asociaciones comerciales de La Rioja.
- Conocer las campañas promocionales realizadas por las asociaciones en el último año.
- Conocer los servicios que proporcionan las asociaciones a sus asociados.
- Analizar el entorno externo e interno de las asociaciones a través del análisis DAFO.
- Analizar las ventajas de pertenecer a una asociación.

La metodología llevada a cabo para dar respuesta a los objetivos antes enunciados se ha desarrollado en dos etapas:

- En la primera etapa se ha realizado un análisis de la literatura sobre el tema revisando distintas publicaciones y trabajos en el ámbito regional, nacional e internacional. En concreto, se ha tomado el trabajo de Lafuente (2019) completando y ampliando su estudio sobre el asociacionismo en Logroño.
- En la segunda etapa, se obtuvo información primaria sobre el asociacionismo en La

Rioja a través de un cuestionario aplicado personalmente a los presidentes de las asociaciones comerciales de La Rioja (**Anexo 1**).

Siguiendo la línea de trabajo sobre el “Asociacionismo comercial” iniciado por Lafuente (2019), se ha optado por completar dicho trabajo.

El trabajo de Lafuente (2019) se remite al asociacionismo zonal de Logroño, tomando como universo las trece asociaciones de Logroño y consiguiendo información de ocho de las trece.

En el presente trabajo se toma como universo las veinticinco asociaciones zonales de La Rioja (Logroño y resto de municipios de La Rioja), de las cuales dieciocho son de Logroño y ocho de otros municipios.

En la muestra, se han omitido las ocho asociaciones ya encuestadas en el trabajo de Lafuente (2019), y se ha intentado llegar al resto de asociaciones. No obstante, no se ha podido conseguir información del resto de asociaciones (ver ficha técnica del estudio en el **cuadro 3.1**). Tres de las asociaciones no les ha interesado participar en el estudio y en el caso de otra asociación, ha sido imposible localizar al presidente a pesar de insistir en ello. Finalmente, nueve asociaciones han sido encuestadas: cuatro de ellas se encuentran en Logroño y cinco están ubicadas en otros municipios de La Rioja.

Para localizar a los encuestados se han realizado llamadas telefónicas con el fin de concretar una cita con los presidentes de las asociaciones de Logroño, y en el caso de las asociaciones de otros municipios, se les ha llamado también explicando el proyecto y mandándoles un correo electrónico con el que poder responder al cuestionario.

En la primera reunión con cada uno de los presidentes de Logroño se ha aplicado el cuestionario personalmente, y en el caso de los presidentes de fuera de Logroño, se ha aplicado el cuestionario telefónicamente.

La información obtenida de los encuestados se ha recogido a través de la plataforma “Google Forms”.

**Cuadro 3.1.** Ficha técnica del estudio

UNIVERSO	25 asociaciones comerciales de La Rioja - 18 en Logroño - 7 resto de municipios de La Rioja
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Comunidad Autónoma de La Rioja
MÉTODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	Encuesta personal estructurada con preguntas abiertas
TAMAÑO MUESTRAL	9 asociaciones comerciales de La Rioja - 4 de Logroño - 5 resto de municipios de La Rioja
PERIODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	10 de junio al 19 de junio de 2019

### 3.2. Análisis de los resultados

El análisis de los resultados se divide en función de los objetivos concretos, antes

mencionados: (1) detectar la importancia percibida del asociacionismo comercial en La Rioja, (2) identificar las principales asociaciones zonales existentes en La Rioja y analizar sus características, (3) conocer las campañas promocionales realizadas por las asociaciones en el último año, (5) conocer los servicios que proporcionan las asociaciones a sus asociados, (6) analizar el entorno externo e interno de las asociaciones a través de un análisis DAFO, (7) analizar las ventajas de pertenecer a una asociación.

### 3.2.1. Importancia percibida del asociacionismo comercial en La Rioja

Se ha preguntado a los presidentes de las asociaciones por el asociacionismo y su importancia en Logroño/La Rioja, con una perspectiva del presente y del futuro de las propias asociaciones.

**Cuadro 3.2.** Importancia percibida del asociacionismo comercial en La Rioja

Asociación	Importancia del asociacionismo para los comerciantes de Logroño/La Rioja	Importancia del asociacionismo en el futuro para el pequeño comercio
Asociación de comerciantes de Alfaro (ADECA)	10	10
Asociación de Comerciantes e Industriales Valle del Oja (ACIOJA)	9	9
Calle Araciél	9	9
Calahorra Ciudad Comercial	10	10
Asociación de Comercio y Hostelería de Arnedo	10	10
Asociación zona la San Juan	10	10
Asociación zona del Laurel	9	10
Asociación Plaza del Mercado	8	9
Asociación La Gran Manzana	10	10
<b>MEDIA</b>	<b>9,4</b>	<b>9,7</b>

Las respuestas se muestran en el **cuadro 3.2** y muestran unos valores muy altos. Ambas preguntas tienen una media superior a nueve, siendo superior en la segunda cuestión, con un 9,7. Es decir, los presidentes de las asociaciones consideran el asociacionismo como un elemento de gran relevancia para el pequeño comercio en la actualidad y aún más para el futuro. Todo ello con el objetivo de poder competir ante los nuevos formatos comerciales y nuevos competidores que aparezcan.

### 3.2.2. Analizar las características de las asociaciones comerciales de La Rioja

En este apartado se recogen las principales características de las asociaciones comerciales de La Rioja.

El **cuadro 3.3** muestra todas las asociaciones comerciales zonales existentes en La Rioja, siendo las ocho últimas, las asociaciones analizadas en el trabajo de Lafuente (2019).

**Cuadro 3.3.** Características de las asociaciones comerciales de La Rioja

Nombre de la Asociación	Año de constitución	Número de socios en el año de constitución	Número de socios en la actualidad	Cuota anual	Año que comienza el presidente en el sector comercial	Año que abrió el presidente su primer comercio
Asociación de comerciantes de Alfaro (ADECA)	1995	50	93	100€	2003	Ninguno
Asociación de Comerciantes Calle Araciel	1995	28	12	50€	1988	1988
Asociación de Comerciantes e Industriales Valle del Oja (ACIOJA)	1981	70	65	60€	1979	1983
Asociación de Comerciantes Calahorra Ciudad Comercial	1993	20	120	150€	1996	1996
Asociación de Comercio y Hostelería de Arnedo (ACAC)	2000	60	110	120€	1996	2008
Asociación de la Zona la San Juan	2008	30	34	Variable	1993	1993
Asociación de hosteleros de la Zona del Laurel	2007	48	69	100€	1987	1988
Asociación de Comerciantes Plaza del Mercado	1995	14	3	Variable	1978	1978
Asociación La Gran Manzana	2006	35	28	180€	2003	2003
Zoco Zona Oeste Comercial	1988	17	120	90€	2006	2006
Vitoria Comercial	2014	12	80	Variable	1990	1990
Las 100 Tiendas	1993	30	30	250€	1993	1993
ACOVARA	1983	60	33	120€	1973	1998
Mercado Milicias	2005	41	6	Variable	1981	1981
IX Centenario	1981	No hay datos	No hay datos	145€	1985	1985
Lucroniun	2012	80	700	Gratuita	1967	1978
Mercado de Abastos	1980	Datos no disponibles	Crecimiento positivo	20€	No responde	1923

De acuerdo con Lafuente, en cuanto a la antigüedad del presidente en el sector comercial, se observa que casi todos los presidentes de las asociaciones comienzan su actividad comercial en el mismo año que abren su primer comercio.

Por el contrario, esto no ocurre en dos asociaciones, cuyos presidentes trabajaron primero unos años en el sector comercial y luego abrieron su comercio independiente. Uno de los

presidentes comienza su actividad en el sector comercial pero no ha abierto ningún negocio. Está realizando solamente las tareas de gestión de la asociación.

Existe una asociación cuyo número de socios asciende a tres. Su presidente y sus asociados tienen una edad elevada y sus jubilaciones están próximas, lo que afecta al nivel de actividad de la asociación.

El **cuadro 3.3** también muestra que todos los presidentes de las asociaciones encuestados tienen una experiencia en el sector comercial de más de diez años, permitiéndoles tener una alta profesionalidad y capacitación hacia el cliente y un amplio conocimiento del producto.

En el **cuadro 3.4** se puede ver, para cada asociación zonal, el número de socios que pertenecen a la vez a una asociación gremial. Esto quiere decir que este número de personas se encuentran sujetas a las normas de las asociaciones gremiales, debiendo cumplir en cualquier caso las normas de cada asociación a la que pertenezca dicho comerciante.

**Cuadro 3.4.** Número de asociados pertenecientes a una asociación gremial.

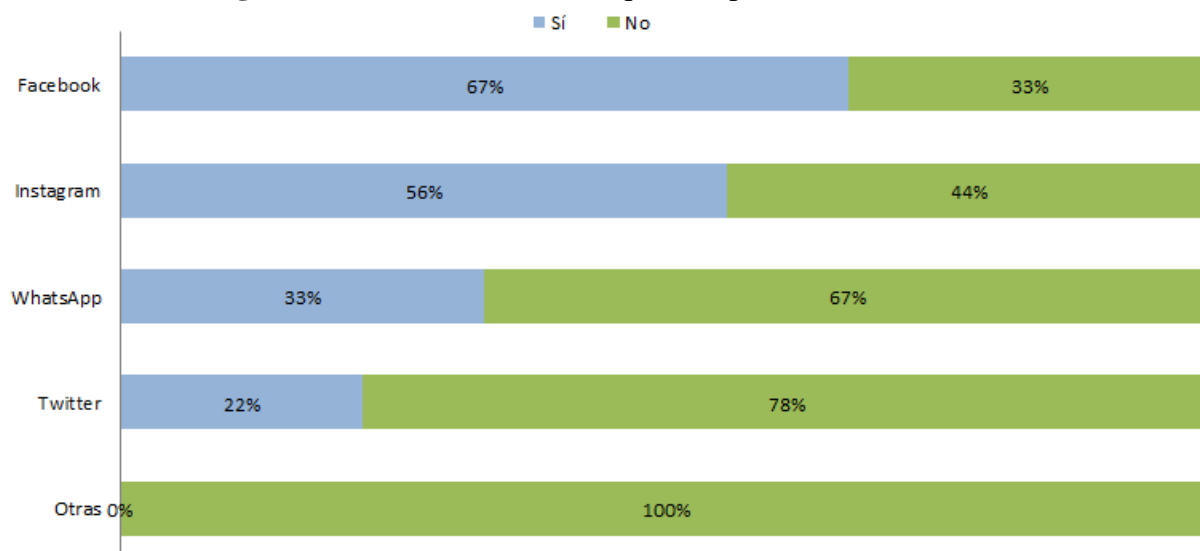
Asociación	Número de asociados que pertenecen también a una asociación comercial GREMIAL
Asociación de comerciantes de Alfaro (ADECA)	0
Asociación de Comerciantes e Industriales Valle del Oja (ACIOJA)	0
Calle Araciél	0
Calahorra Ciudad Comercial	No hay datos
Asociación de Comercio y Hostelería de Arnedo	2
Asociación zona la San Juan	1
Asociación zona del Laurel	5
Asociación Plaza del Mercado	0
Asociación La Gran Manzana	4

#### Presencia de las asociaciones en las redes sociales

Actualmente, las redes sociales se han hecho un hueco en la vida de casi todas las personas del mundo y tienen un gran peso en nuestra rutina. Del mismo modo, las empresas también utilizan las redes sociales para interactuar con sus clientes actuales y los posibles clientes potenciales, trayendo posibilidades muy positivas como compartir la visión de la empresa, la personalización del mensaje y la interacción directa con el cliente, la posibilidad de segmentación del público, la posibilidad de saber más sobre cada uno de los clientes, posibilidad de venta a través de estos canales, posibilidad de divulgación para empresas con bajo presupuesto, e información en tiempo real (RD Station, 2017).

Por ello, se les ha preguntado a los encuestados sobre el uso que hacen las asociaciones de las redes sociales. La **figura 2** muestra los resultados obtenidos.

**Figura 2.** Redes sociales en las que está presente la asociación



Se puede observar que la red social Facebook es la que más se utiliza en las asociaciones de La Rioja con un 67% de uso. Según Alexa.com (2019), Facebook ocupa el tercer lugar de los sitios web más visitados. De esta manera, se puede llegar a más consumidores. Por ello, es la red social que más utilizan las asociaciones. Le siguen Instagram (56%), WhatsApp (33%) y Twitter (22%).

**Cuadro 3.5.** Páginas web de las asociaciones

ASOCIACIÓN	PÁGINAS WEB
Asociación de comerciantes de Alfaro (ADECA)	<a href="https://adeca-alfaro.webnode.es/">https://adeca-alfaro.webnode.es/</a>
Asociación de Comerciantes e Industriales Valle del Oja (ACIOJA)	No tiene
Calle Araciél	No tiene
Calahorra Ciudad Comercial	<a href="http://calahorraciudadcomercial.com">calahorraciudadcomercial.com</a>
Asociación de Comercio y Hostelería de Arnedo	<a href="http://comercioarnedo.com">comercioarnedo.com</a>
Asociación zona la San Juan	<a href="http://www.lasanjuan.es">www.lasanjuan.es</a>
Asociación zona del Laurel	<a href="http://www.lalaurel.org">www.lalaurel.org</a>
Asociación Plaza del Mercado	No tiene
Asociación La Gran Manzana	No tiene

En el **cuadro 3.5** se observa que cinco de las nueve asociaciones encuestadas tienen una página web propia. Tener web propia permite una mayor visibilidad de la asociación y accesibilidad a ella en cualquier momento, un impulso para las ventas o mejorar la imagen de marca.

#### *Evolución de los socios en las asociaciones*

Tras la crisis en España en 2008 (Chapatte, 2008), se ha querido saber si el número de asociados ha aumentado o disminuido en las asociaciones encuestadas en los últimos cinco años.



**Cuadro 3.6.** ¿En los últimos cinco años el n° de socios ha crecido?

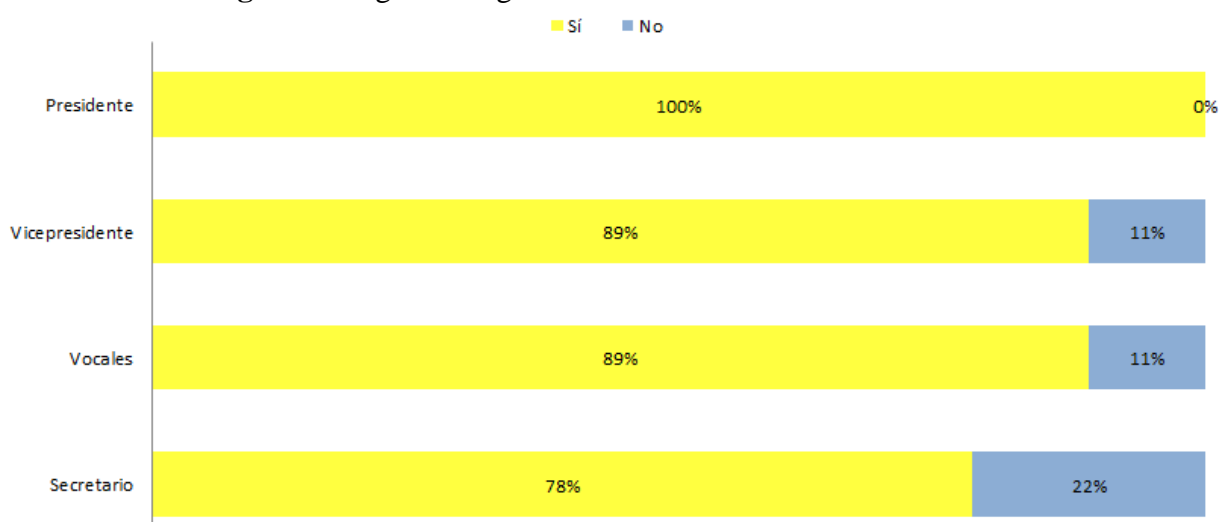
ASOCIACIÓN	¿HA CRECIDO EL NÚMERO DE SOCIOS?	RAZONES
Asociación de comerciantes de Alfaro (ADECA)	Sí	Nuevos emprendedores
Asociación de Comerciantes e Industriales Valle del Oja (ACIOJA)	No	Cierre de comercios y jubilaciones
Calle Araciél	No	Cierre de comercios debido a la crisis.
Calahorra Ciudad Comercial	Sí	Incremento de comercios
Asociación de Comercio y Hostelería de Arnedo	Sí	Por los buenos resultados en los anteriores años
Asociación zona la San Juan	Sí	Porque ha habido nuevos comercios
Asociación zona del Laurel	Sí	Ha crecido sobre todo en el último año, por el cambio de la nueva gerencia
Asociación Plaza del Mercado	No	Cierre de comercios
Asociación La Gran Manzana	No	Por cierres de establecimientos

Se puede observar en el **cuadro 3.6** que cinco de las nueve asociaciones han experimentado un aumento en su número de asociados, mientras que las otras no. Los primeros han justificado su respuesta afirmando que ese aumento ha sido posible gracias a nuevos emprendedores, el incremento de nuevos comercios, e incluso en algún caso, gracias al cambio de la gerencia. Los segundos, lo han justificado afirmando que la disminución se ha producido por el cierre de comercios debido a la crisis y a las jubilaciones.

#### Órganos de gestión de la asociación y la participación de los mismos con la asociación

En este apartado se analiza la presencia de los órganos de gestión - presidente, vicepresidente, secretario y vocales- en las asociaciones (**figura 3**).

**Figura 3.** Órganos de gestión de las asociaciones comerciales



Las nueve asociaciones tienen un presidente. En cuanto a los demás órganos de gestión, una asociación no dispone de ningún otro órgano, y otra no dispone de secretario. Estas dos asociaciones se caracterizan por tener escasa actividad comercial. En cuanto al número de vocales, es variable: cuatro (en cuatro asociaciones), siete (en dos asociaciones), uno y tres (en las dos asociaciones restantes).

Como se puede observar en el **cuadro 3.7**, en ocho de las nueve asociaciones, las Juntas Directivas se reúnen una o más de una vez al mes. Esto es un indicador positivo de su implicación con sus respectivas asociaciones. Por otro lado, de nuevo aparecen dos asociaciones con muy poca actividad que dicen no considerar necesario más reuniones de las debidas.

**Cuadro 3.7.** Número de veces que se reúne al año las asociaciones

Asociación	Nº de veces que se reúne al año la Junta Directiva	Nº de veces que se reúne al año todos los socios	Porcentaje de miembros que suele acudir a las reuniones
Asociación de comerciantes de Alfaro (ADECA)	48	1	35%
Asociación de Comerciantes e Industriales Valle del Oja (ACIOJA)	12	1	20%
Calle Araciel	1	1	80%
Calahorra Ciudad Comercial	12	1	10%
Asociación de Comercio y Hostelería de Arnedo	24	1	20-30%
Asociación zona la San Juan	12	1	20%
Asociación zona del Laurel	52	1	25-30%
Asociación Plaza del Mercado	2	2	100%
Asociación La Gran Manzana	12	1	5%

En cuanto al número de veces que se reúnen al año todos los socios, ocho de los nueve presidentes han confirmado que lo hacen una vez al año. Vuelve a aparecer una asociación con un comportamiento diferente: se reúne dos veces al año.

Además, el **cuadro 3.7** muestra también el porcentaje de miembros que suelen acudir a todas esas reuniones. Señala que dos asociaciones están por debajo del 20%, mientras que otras cinco se encuentran entre el 20% y el 40%. Es decir, más de la mitad de las asociaciones tienen un porcentaje de asistencia inferior al 40%. Esto genera descontento en el interior de las asociaciones y demuestra la pasividad de los asociados.

Solo en dos asociaciones con un número reducido de socios, el porcentaje de la participación de estos es muy elevado: un 80% y un 100%.

#### Implicación de los asociados con su asociación

En el **cuadro 3.8** se observa que todas las Juntas Directivas de las asociaciones tienen una implicación muy alta con su asociación (por encima del siete), a excepción de una. Aun con todo, la implicación media alcanza un 3,8 sobre diez. Muy distinta resulta la valoración de la implicación de los socios con su asociación. Aunque cercana la media no alcanza el aprobado (4,9). Este resultado es coherente con la reducida asistencia de los asociados a las reuniones de la asociación.

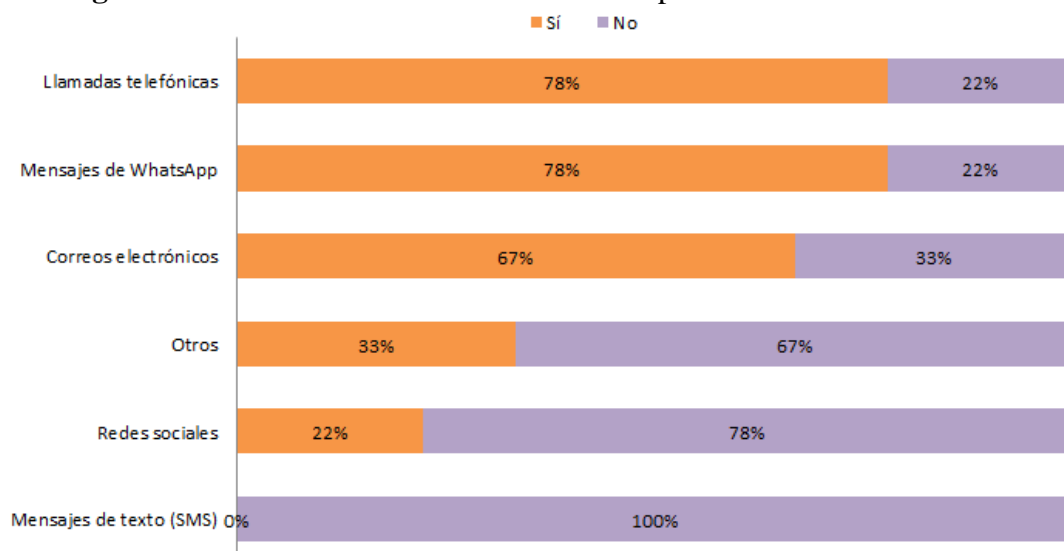
**Cuadro 3.8.** Implicación de los socios con su asociación

Asociación	Implicación de la Junta Directiva con su asociación	Implicación de todos los socios con su asociación
Asociación de comerciantes de Alfaro (ADECA)	10	5
Asociación de Comerciantes e Industriales Valle del Oja (ACIOJA)	9	5
Calle Araciél	8	4
Calahorra Ciudad Comercial	9	3
Asociación de Comercio y Hostelería de Arnedo	9	9
Asociación zona la San Juan	7	2
Asociación zona del Laurel	8	6
Asociación Plaza del Mercado	10	10
Asociación La Gran Manzana	5	0
<b>MEDIA</b>	<b>8,3</b>	<b>4,9</b>

### Comunicación interna entre los asociados

A continuación se va a analizar los medios de comunicación utilizados por las asociaciones para comunicarse internamente.

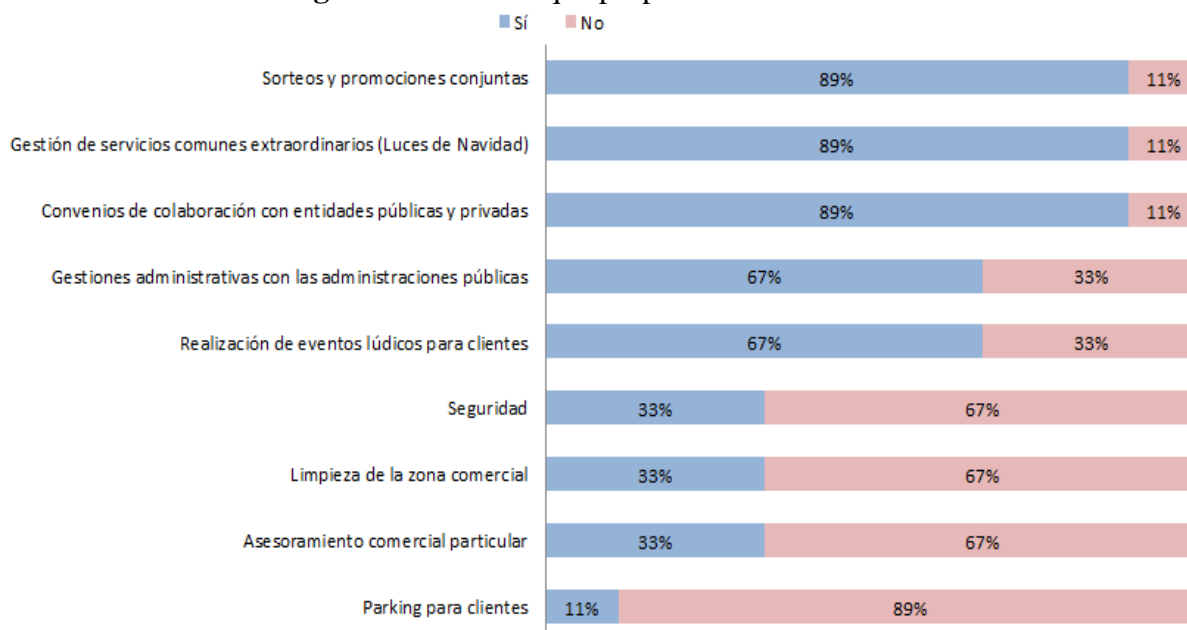
La **figura 4** muestra que, tanto las llamadas telefónicas como los mensajes de la aplicación WhatsApp son los medios de comunicación más utilizados (en el 78% de las asociaciones). El siguiente más utilizado es el correo electrónico (67%). Y después, con menor uso están las redes sociales y el empleo de otros medios de comunicación: uso de la aplicación del ayuntamiento, circulares informativos, y personalmente.

**Figura 4.** Medios de comunicación utilizados para la comunicación interna

### **3.2.3. Análisis de los servicios proporcionados por las asociaciones**

En este apartado se ha propuesto, a partir de los resultados del trabajo de Lafuente (2019), una serie de servicios posibles que pueden ofrecer las asociaciones.

**Figura 6.** Servicios que proporciona la asociación



Se puede observar en la **figura 6** que los servicios que más suministran las asociaciones comerciales son los sorteos y las promociones conjuntas, la gestión de servicios comunes, y los convenios de colaboración con otras entidades públicas y/o privadas.

Por otro lado, los servicios menos suministrados por las asociaciones han sido: la seguridad, la limpieza de la zona comercial, el asesoramiento comercial particular. En cuanto a los dos primeros, los presidentes consideran que forma parte de los servicios que da el ayuntamiento a los ciudadanos. Solamente tres asociaciones proporcionan asesoramiento comercial particular.

Cabe destacar que el servicio que no proporcionan prácticamente ninguna asociación es el de parking a clientes, lo que perjudica al comercio de las zonas comerciales. Esto contrasta con la facilidad de aparcamiento de los centros comerciales.

Algunos de los presidentes han añadido otros servicios ofrecidos por sus asociaciones: música ambiental fuera de los establecimientos con el fin de ambientar la zona comercial, cursos para camareros y convenios con empresas de trabajo temporal.

#### *Principales campañas promocionales realizadas por las asociaciones en el último año*

Las campañas que realizan las asociaciones comerciales se llevan a cabo por varios motivos. Uno de los más principales es el de conseguir un mayor número de clientes. Sin embargo, hay otros importantes a tener en cuenta: crear conciencia de marca con el fin de llegar a las personas como una asociación activa y sólida, provocar interés en los consumidores, o proporcionar información de la asociación y/o comercios asociados.

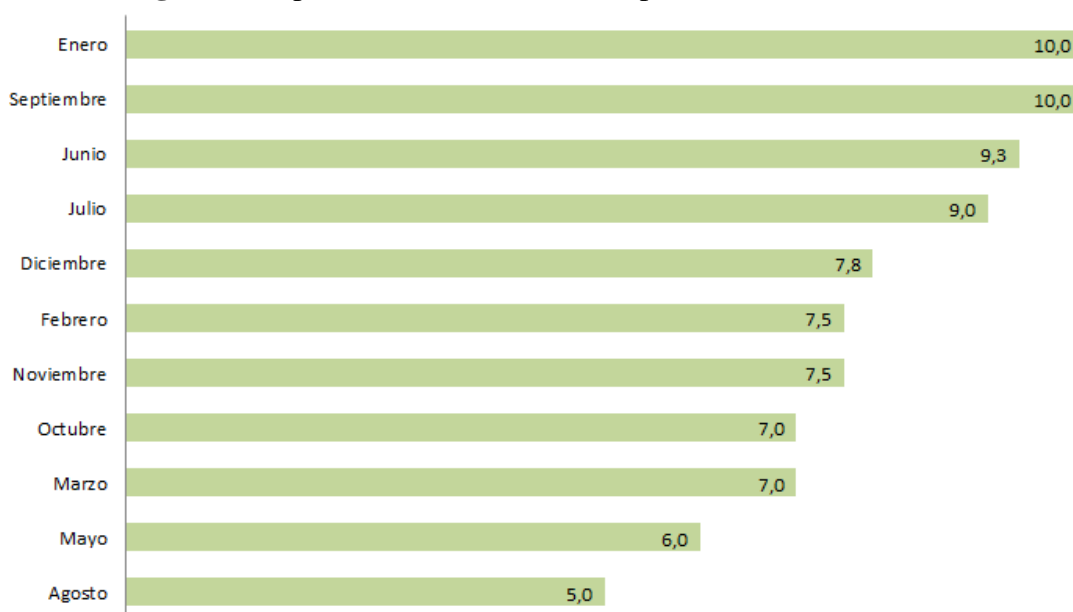
En el **cuadro 3.9** se muestran algunos ejemplos de campañas realizadas por las asociaciones durante el último año.

**Cuadro 3.9.** Campañas promocionales realizadas por las asociaciones durante el último año

MES DE REALIZACIÓN	CAMPAÑA PROMOCIONAL
<b>ENERO</b>	Convenio con Caja Rural y sorteo de Reyes.
<b>FEBRERO</b>	Campañas de San Valentín y la visita a algunos tour-operadores a FITUR (Feria Internacional de Turismo).
<b>MARZO</b>	Feria de Stock en Alfaro (Alfastock), el día del padre y la campaña de “Bienvenida Primavera”.
<b>MAYO</b>	Campañas para la búsqueda de patrocinadores que financien los próximos programas promocionales y eventos, y el día de la madre.
<b>JUNIO</b>	Lanzamiento de la Guía de Pinchos y Platos de la Zona del Laurel; ruedas de prensa, cartelería, promoción en las redes sociales y el hermanamiento con la cofradía del pez de San Bernabé, semana del comercio.
<b>JULIO</b>	“Diez euros a tu bolsillo”, “pon a punto tu coche” y colaboraciones con otras asociaciones que organizan festivales como el Fardelej.
<b>AGOSTO</b>	Feria de Stock en Santo Domingo de la Calzada (Ojastock).
<b>SEPTIEMBRE</b>	Colaboración entre la Asociación de Comercio y Hostelería de Arnedo con el festival Fárdelej.
<b>OCTUBRE</b>	Campañas de promoción en radio y redes sociales, sorteo de cestas, y regalos de tickets para aparcamiento en zona azul.
<b>NOVIEMBRE</b>	Sorteo de vales.
<b>DICIEMBRE</b>	Cesta de navidad, la lotería de navidad, un concurso de escaparates y una jornada de puertas abiertas en las Ferias de la Concepción de Santo Domingo.

El mes de junio es uno de los meses que más campañas o eventos promocionales se han llevado a cabo por todas las asociaciones comerciales. Le sigue el mes de diciembre con campañas como la de navidad o la lotería de navidad. La **figura 5** muestra la valoración media de la implicación de los comerciantes con estas campañas en función del mes en el que se realizan las mismas.

**Figura 5.** Implicación media de las campañas en diferentes meses



En la **figura 5** se puede ver que los meses de enero y septiembre son los que mayor

implicación muestran los comerciantes, lo que puede deberse a la festividad de Reyes o la vuelta de vacaciones. Les siguen los meses de junio y julio, los cuales son meses de verano y son fechas llenas de fiestas de los pueblos y ciudades de La Rioja. Sin embargo, el mes de agosto ocupa el último lugar, ya que es un mes donde la mayor parte de las personas se van de vacaciones y por ello se realizan pocas campañas.

### 3.2.4. Estudiar el entorno externo e interno de las asociaciones a través del análisis DAFO

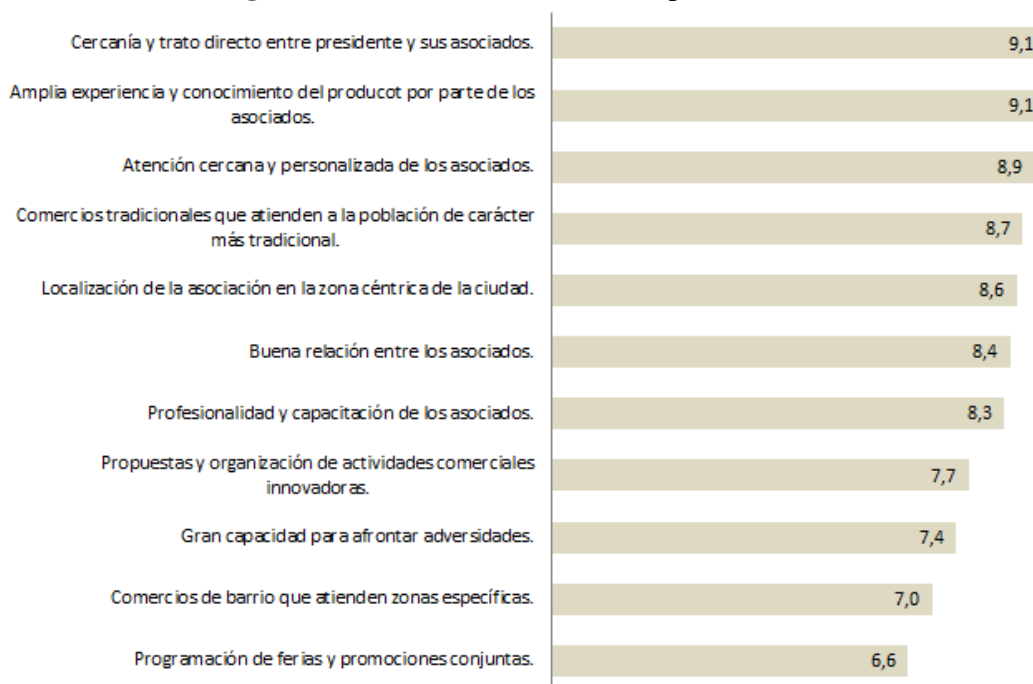
Un análisis DAFO es una herramienta que recoge las Fortalezas y Debilidades (situación interna) y las Amenazas y Oportunidades (situación externa) que tiene una empresa o institución.

A partir del trabajo de Lafuente (2019) y de la documentación del “Plan de Competitividad del Comercio Riojano” se han elaborado unas listas de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades relacionadas con la situación interna y externa del comercio en La Rioja. En este caso, los presidentes han valorado dichas listas.

#### Fortalezas

En general, los puntos fuertes mostrados tienen unos valores muy altos, es decir, los presidentes están de acuerdo en que las características descritas son unas fortalezas de la asociación y sus asociados.

**Figura 7.** Valoración media de los puntos fuertes



Cabe destacar algunos puntos fuera de lo común. Por ejemplo:

- La “programación de ferias y promociones conjuntas”, que no está bien valorada por tres presidentes porque consideran que la pasividad y la falta de implicación por parte de los comerciantes imposibilita la buena realización de promociones conjuntas.

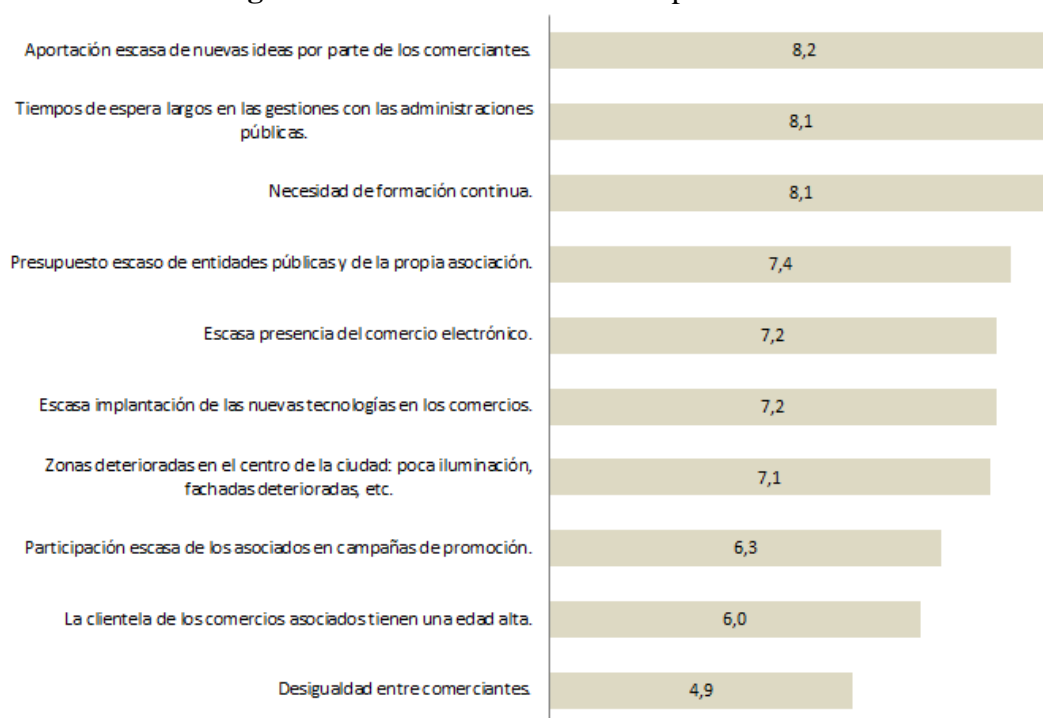
- Los “comercios de barrio que atienden zonas específicas” tiene una baja valoración por dos presidentes, ya que piensan que la asociación de por sí ya atiende a una zona específica.
- Con las “propuestas y organización de actividades comerciales innovadoras” ocurre lo mismo que con el primer punto: falta de participación en la organización de actividades comerciales.

Otros puntos fuertes que han considerado importantes algunos presidentes, además de los ya expuestos son los siguientes: la fuerza hacia los patrocinadores, establecimientos dirigidos por sus propietarios y, en el caso de la asociación zona la San Juan, la concentración de sus esfuerzos en la gastronomía, el vino y la cultura, tres pilares fundamentales en La Rioja.

### Debilidades

En general, los presidentes están de acuerdo en que las características descritas son unas debilidades a tener en cuenta en una asociación.

**Figura 8.** Valoración media de los puntos débiles



No obstante, al igual que con las fortalezas, hay debilidades que están valoradas a la baja. Esto quiere decir que hay puntos débiles que no se dan o que se dan con muy poca frecuencia en alguna asociación. Por ejemplo:

- La “participación escasa de los asociados en campañas de promoción” es una debilidad que no se da en las asociaciones de Calle Araciél y de la Plaza del Mercado ya que, como se viene diciendo desde apartados anteriores, tiene pocos asociados lo que permite que la participación sea alta. La asociación de Arnedo la ha puntuado con un 5, lo que quiere decir que la participación de los asociados es de un nivel medio y

no se vería tanto como una debilidad.

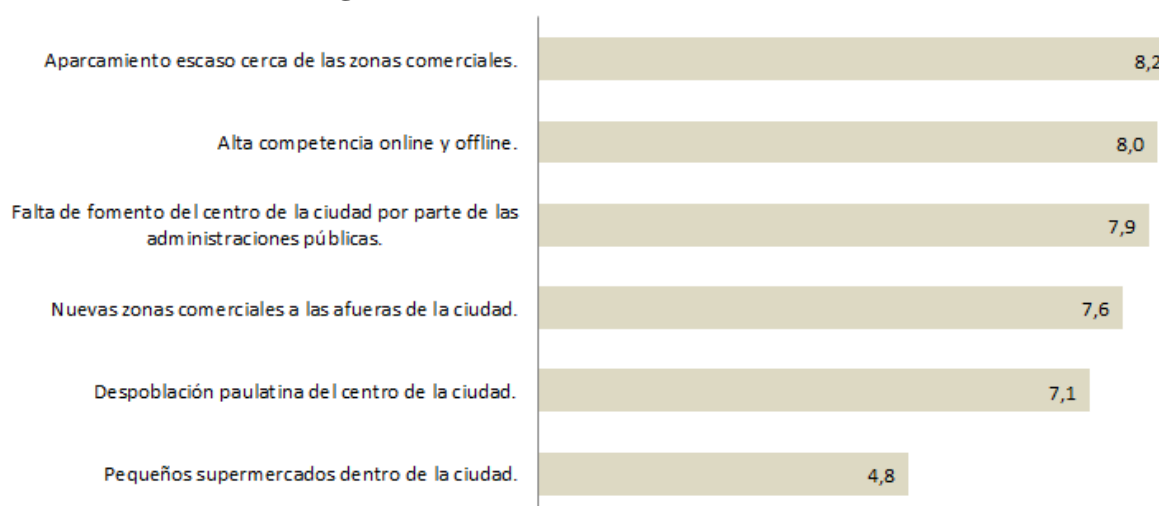
- La “desigualdad entre comerciantes” es una de las debilidades que menos acuerdo ha recogido. La valoración de tres asociaciones ha sido inferior a 3, es decir, esta debilidad no se considera importante por lo que los presidentes creen que no existe desigualdad entre comerciantes.
- La “clientela de los comercios asociados tienen una edad alta”. Este punto se ve menos valorado por las asociaciones de la zona San Juan porque al ser una zona comercial de gastronomía el rango de edad de los clientes es muy amplia; y de la asociación la Gran Manzana constituida mayormente por tiendas de textil y moda.

Además, cabe destacar otros puntos débiles que han añadido algunos presidentes, como por ejemplo: la elevada edad de los propios comerciantes y la pasividad de los asociados.

### Amenazas

En general, los presidentes están de acuerdo en que las amenazas descritas se han de tener en cuenta en una asociación.

**Figura 9.** Valoración media de las amenazas



Al igual que en los casos anteriores, hay que destacar que aparecen amenazas valoradas con una puntuación baja, lo que viene a decir que los presidentes consideran estas características como poco amenazantes. Por ejemplo:

- Los “pequeños supermercados dentro de la ciudad” es el punto que peores valoraciones ha tenido por parte de cuatro asociaciones. Esto puede venir dado por la creencia de que estos supermercados tengan la función de aumentar el tránsito de personas en las zonas comerciales.
- Las “nuevas zonas comerciales a las afueras de la ciudad” no es considerado como una gran amenaza para dos asociaciones, las cuales la puntúan con un 4 y un 0. Esto puede explicarse por la ausencia de formatos comerciales, como los centros comerciales, a las afueras del lugar donde reside la asociación en cuestión.

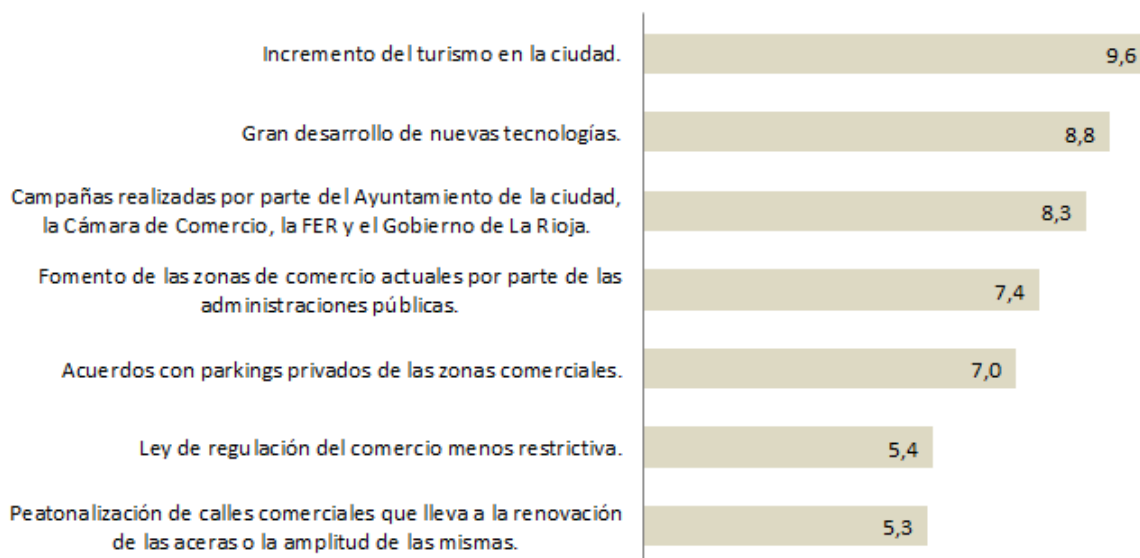


También, se ha recogido otras sugerencias de los presidentes como por ejemplo: el efecto muralla, que consiste en la colocación de medianas y grandes superficies en las afueras de la ciudad que hacen que la gente que viene de fuera no entre a la ciudad; la influencia comercial de grandes ciudades y centros comerciales, y todo tipo de actividades fuera del centro de la ciudad.

### Oportunidades

En general, los presidentes están de acuerdo en que las oportunidades descritas se han de tener en cuenta en una asociación.

**Figura 10.** Valoración media de las oportunidades



Sin embargo, en este apartado también se encuentran oportunidades con poca valoración. Esto es, que las oportunidades no son muy buenas. Algunas de ellas son:

- La “peatonalización de calles comerciales que lleva a la renovación de las aceras o la amplitud de las mismas” presenta un debate entre los que valoran alto y los que valoran bajo. Algunas asociaciones valoran poco esta oportunidad porque ven la peatonalización de las calles como un cementerio de comerciales cerrados, es decir, esta oportunidad lleva al cierre de calles y a la imposibilidad del paso de clientes potenciales a las tiendas comerciales. Y cuando finaliza la peatonalización, muchos comercios ya han cerrado. Por otra parte, los que valoran alto, ven todo lo contrario, en que esto favorece el paso de personas por la zona donde se sitúan los comercios.
- La “ley de regulación del comercio menos restrictiva” es una oportunidad mal vista por algunos presidentes porque afirman que dicha ley se ha vuelto más limitada.

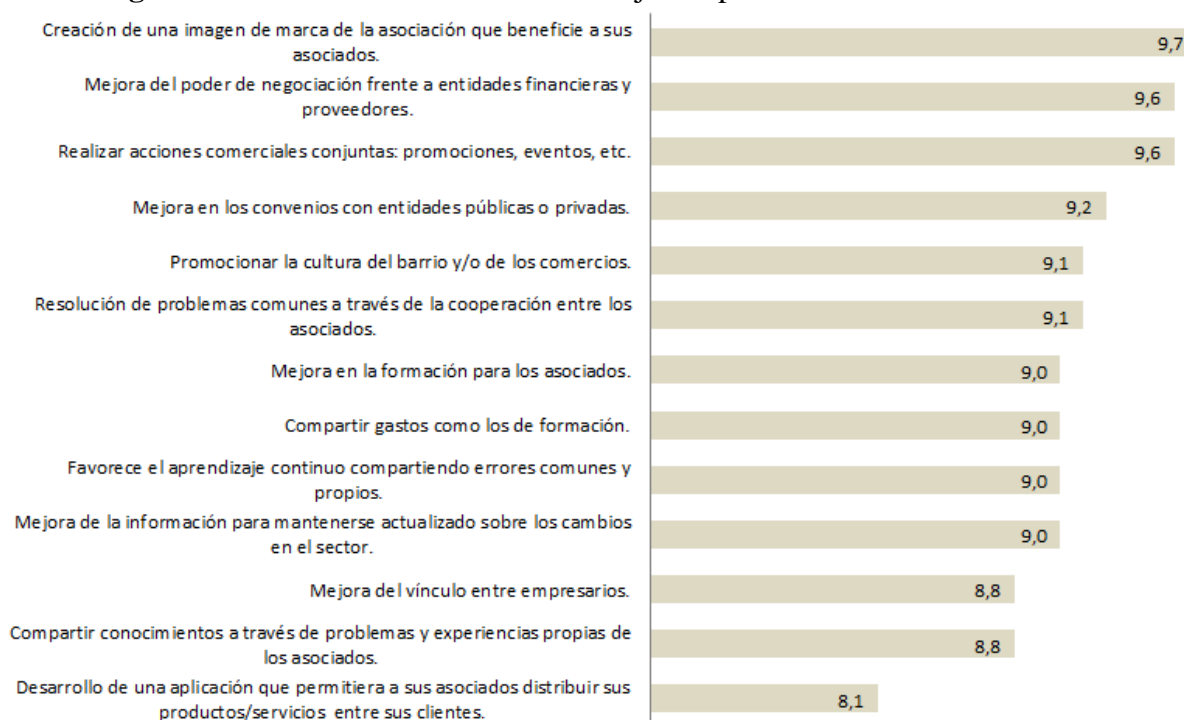
Dentro de este apartado, también han surgido propuestas por parte de algunos presidentes de varias oportunidades que pueden ser aprovechadas. Algunas de ellos son: todo tipo de actividades culturales realizadas por otras entidades, dar a conocer el pueblo o ciudad haciendo publicidad y mostrándolo en Telerioja, el uso de políticas de crecimiento de la población y ayuda en el departamento I+D+i del pequeño comercio.

### 3.2.5. Analizar las ventajas de pertenecer a una asociación

Cuando un comerciante se plantea formar parte de una asociación, ha de pensar en las posibles ventajas que podría obtener de ella.

Independientemente de los posibles beneficios que pueda ofrecer cada una de las asociaciones en particular, lo cierto es que existen muchas ventajas que pueden ser útiles a cualquier comerciante. Por eso mismo, si un comerciante tiene pensado unirse a alguna asociación, ha de tener en cuenta que las asociaciones están pensadas siempre para sumar y para remar en la misma dirección, es decir, hacia un objetivo claro y alcanzable.

**Figura 11.** Valoración media de las ventajas de pertenecer a una asociación.



En general, las ventajas mostradas tienen unos valores muy altos. Es decir, los presidentes valoran de forma muy positiva los beneficios buscados por los comerciantes. Por ello, se va a analizar aquellas ventajas mejor valoradas.

- La “mejora del poder de negociación frente a entidades financieras y proveedores” es una ventaja muy buscada por los nuevos comerciantes según las valoraciones de los presidentes. Por una parte, algunas asociaciones ven este poder negociador frente a entidades financieras, mientras que otros lo ven frente a proveedores (sobre todo las de alimentación).
- La “mejora en los convenios con entidades públicas y privadas” es similar a la anterior, pero en este caso hace referencia al ayuntamiento de la ciudad o empresas privadas. De cualquier modo, los nuevos asociados buscan aventajarse de este punto ya que si lo hicieran individualmente no obtendrían el mismo resultado.
- “Realizar acciones comerciales conjuntas: promociones, eventos, etc.” Es una de las

ventajas más buscadas por los nuevos socios porque de este modo se comparten gastos y recursos.

- La “creación de una imagen de marca de la asociación que beneficie a sus asociados” es otra ventaja existente en la mente del nuevo comerciante porque con ella significaría que la asociación está bien posicionada.

Por otro lado, de las propuestas, la menos valorada es la del “desarrollo de una aplicación web”. Sobre todo tiene puntuaciones bajas por la opinión de aquellas asociaciones dedicadas a la alimentación, las cuales percibirían muy poco beneficio.

También se recoge otras ventajas sugeridas por los presidentes, como por ejemplo: formar parte de un equipo de trabajo, garantizar el cobro del cliente a través de una tarjeta financiera propia de la asociación, el envío de compras a domicilio y la creación de plataformas online.

## 4. CONCLUSIONES

Del trabajo expuesto a lo largo de estas páginas, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Las formas de organización del comercio minorista son diversas (verticales y horizontales) y entre ellas, los centros comerciales abiertos (CCA) se configuran como una forma de asociacionismo horizontal espacial de los comercios independientes de los centros de las ciudades. Sus actuaciones intentan mantener la actividad comercial y ralentizar el éxodo de los consumidores hacia la periferia de las ciudades.
- La globalización comercial ha supuesto el aumento de franquicias en los centros históricos. Como consecuencia, el centro urbano ha ido perdiendo encanto comercial y se está generando un proceso de clonación de las ciudades. Este proceso junto con el incremento de la venta online ha provocado el cierre de muchos pequeños comercios.
- A pesar del incremento de la venta online, la venta en tienda física sigue siendo importante. El consumidor actual es omnicanal, y busca en sus compras una experiencia única y sin fisuras.
- Es inevitable decir que el entorno comercial actual es muy dinámico y plantea muchos desafíos al comercio independiente de ciudad. El asociacionismo comercial se presenta de nuevo como una fórmula de unir fuerzas de los distintos comerciantes para adaptarse a las nuevas exigencias de un entorno omnicanal cada día más competitivo.
- Para los presidentes de las asociaciones comerciales zonales de La Rioja, el asociacionismo juega un papel fundamental en la mejora y revitalización del comercio minorista.
- Las características de las asociaciones zonales de La Rioja presentan un perfil heterogéneo: desde 3 socios hasta 120, la cuota anual a pagar es fija o variable, incluso alguna es gratuita, y la antigüedad de la asociación puede ir desde los diez años hasta los treinta años.
- Todos los presidentes encuestados tienen más de quince años de experiencia

comercial, lo que les permite tener un mayor conocimiento sobre el sector comercial.

- Tras la crisis se han producido nuevas aperturas de comercios que se han integrado en las asociaciones comerciales existentes.
- Contrasta la gran implicación de las Juntas Directivas de las asociaciones frente a la escasa implicación de los asociados. Mientras que las primeras se reúnen como mínimo una vez al mes, menos de un 40% de los asociados acuden a las reuniones.
- Las asociaciones utilizan las llamadas telefónicas y los mensajes de la aplicación WhatsApp como medio de comunicación interna. Debido al uso masivo de los teléfonos inteligentes, puede decirse que son los medios de comunicación con los que más fácil se obtiene una respuesta rápida. Por otra parte, las redes sociales son muy poco utilizadas por las asociaciones (22%). Sin embargo, hay redes en las que están presentes las asociaciones, por ejemplo Facebook es la que más se utiliza (con un 67% de las asociaciones) y le sigue Instagram (con un 56%).
- Las asociaciones comerciales de La Rioja llevan a cabo multitud de campañas promocionales con el fin de aumentar la notoriedad de la asociación y promover el comercio minorista. Estas campañas se efectúan mayormente en los meses con festejos nacionales como por ejemplo, la Navidad, las campañas de San Valentín, el día del padre y la madre; o festejos locales como la fiesta de San Bernabé, o las Ferias de Stock realizadas en el lugar donde se ubica la asociación.
- Los servicios que más proporcionan las asociaciones se justifica por la propia finalidad que tiene una asociación, que es la de encargarse de gestionar las relaciones públicas con las distintas entidades y ejecutar acciones comerciales conjuntas.
- El asesoramiento comercial particular utilizado por algunas asociaciones puede ser una buena iniciativa ya que pueden mejorar la planificación y gestión de los socios.
- Las principales fortalezas de las asociaciones son la buena relación entre sus asociados y su amplia experiencia y conocimiento del producto. Mientras que las principales debilidades son la necesidad de formación continua y la aportación escasa de nuevas ideas por parte de los comerciantes, que hacen referencia a la falta de aprendizaje de las nuevas tecnologías y a la falta de creatividad.
- Las principales amenazas consideradas por las asociaciones son el aparcamiento escaso cerca de las zonas comerciales y la alta competencia online (comercio electrónico) y offline (centros comerciales). Por otro lado, las oportunidades mejor valoradas han sido el incremento del turismo en la ciudad, aprovechando cualquier evento como el Camino de Santiago; el gran desarrollo de nuevas tecnologías y las campañas realizadas por instituciones como la Cámara de Comercio.
- Finalmente, las principales ventajas percibidas por los presidentes de las asociaciones de pertenecer a una asociación son: la creación de imagen de marca de la asociación, que de esa manera se hacen ver como una asociación fuerte y sólida; la mejora del poder de negociación frente a otras entidades, lo que les puede permitir una mejora en costes; y realizar acciones comerciales conjuntas, que les permite poner en común

recursos y esfuerzos.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Recuperado el 22 de Mayo de 2019, de AEMVE: <https://aemve.org/ventajas-del-asociacionismo/>
- (s.f.). Recuperado el 24 de Junio de 2019, de Fundación, gestión y participación social: [http://www.asociaciones.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=622&Itemid=41](http://www.asociaciones.org/index.php?option=com_content&view=article&id=622&Itemid=41)
- Alexa.com. (2019). *Facebook.com Análisis Competitivo, Marketing Mix y Tráfico*. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de Alexa.com: <https://www.alexa.com/siteinfo/facebook.com>
- Álvarez, E. (2019). *Asociacionismo empresarial. ¿Cuáles son las ventajas?* Recuperado el 22 de Mayo de 2019, de Enalfersa: <https://enalfersa.com/2019/01/10/asociacionismo-empresarial-cuales-son-las-ventajas/>
- Anderson, P. M. (1985). Association of Shopping Center Anchors with Performance of a Nonanchor Specialty Chain's Stores. *Journal of Retailing*, Vol. 61, Núm. 2.
- Aparicio, G., & Zorrilla, P. (2015). *Distribución comercial en la era omnicanal*. Madrid: Pirámide.
- Asociación de Comerciantes del Casco Viejo de Bilbao. (s.f.). Recuperado el 18 de Junio de 2019, de Casco Viejo Bilbao: <https://www.cascoviejobilbao.eus/quienes-somos/>
- Asociación Española de Centros Comerciales (AECC). (s.f.). Obtenido de <http://directoriocentroscomerciales.aedecc.com/terminologia>
- Asociación Nacional de Centrales de Compra y Servicios. (2014). Obtenido de ANCECO: <https://www.anceco.com/descubre-anceco/que-es-ccs/>
- Callahan, O., & Riordan, O. (2003). Retailing at the periphery: an analysis of Dublin's tertiary city centre shopping streets (1972-2002). *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31 Issue: 8, pp.389-400.
- Calvo Porral, C., & Calvo Dopico, D. (2013). Estudio exploratorio sobre los factores de atracción de centros comerciales: una aproximación al consumidor español. *CIENCIA ergo-sum, Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva*, 107-120.
- Casares Ripol, J., & Rebollo Arévalo, A. (1996). *Distribución Comercial*. Madrid: Editorial Cívitas.
- Castillo, I. (2014). *Asociaciones de comerciantes: el poder de la unión*. Recuperado el 22 de Mayo de 2019, de Doctora Retail: <https://doctora-retail.com/2014/09/08/asociaciones-de-comerciantes-el-poder-de-la-union/>
- Chapatte, C. (24 de Enero de 2008). *La economía española en 2007. Un resumen*. Recuperado el 2 de Julio de 2019, de Grupo de Estudios Estratégicos (GEES): <http://www.gees.org/articulos/la-economia-espanola-en-2007-un-resumen>

- Comercio Jaén. (2017). Recuperado el 18 de Junio de 2019, de Comercio Jaén. Federación Empresarial Jiennense de Comercio y Servicios: <https://www.comerciojaen.com/centro-comercial-las-palmeras/>
- Cooperativa de Consumidores y Usuarios*. (2018). Obtenido de UNCCUE: <http://www.consumidores.coop/cooperativas-de-consumidores-y-usuarios/que-es-una-cooperativa-de-consumidores-y-usuarios/>
- Cuesta Valiño, P., Penelas Leguía, A., Sarro Álvarez, M., & Gutiérrez Rodríguez, P. (2005). Evolución de la distribución comercial en España: ¿de dónde venimos? ¿adónde vamos? En *Cities in competition. XV Spanish-Portuguese Meeting of Scientific Management* (págs. 421-436). Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Cuesta, P. (2006). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo que operan en España*. Recuperado el 7 de Mayo de 2018, de Tesis doctorales de Economía: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2g.htm>
- Díez de Castro, E., & Peral, B. (2004). Asociacionismo espacial. En E. Díez de Castro, *Distribución Comercial* (págs. 325-330). Madrid: Mc Graw Hill.
- Frasquet, M., & Vallet, M. (2001). Los factores clave en la gestión estratégica de centros comerciales: una investigación empírica. *Boletín Económico ice, Información Comercial Española*, Vol. 2707.
- Gilsanz, A. (2015). Distribución mayorista y minorista en un entorno multicanal y digital. En G. Aparicio, & P. Zorrilla, *Distribución comercial en la era omnicanal* (págs. 110-118). Madrid: Pirámide.
- Gómez, E. (1994). Centros comerciales. Ventajas competitivas y diseño del futuro. *Distribución y consumo*, Núm. 18.
- Hansen, R., & Deutscher, T. (1997). An Empirical Investigation of Attribute Importance in Retail Store Selection. *Journal of Retailing*, Vol. 53, Núm. 4.
- Howard, E. (1997). The Management of Shopping Centres: Conflict or Collaboration? *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 7, Num. 3.
- Huertas, M. (5 de Agosto de 2011). *La globalización comercial en los centros históricos*. Recuperado el 9 de Julio de 2019, de Reeditor: <https://www.reeditor.com/columna/1641/13/empresas/la/globalizacion/comercial/los/centros/historicos/>
- Iniesta, I. (2012). Recuperado el 15 de Mayo de 2018, de Market Real: <https://www.marketreal.es/2012/10/cadenas-sucursalistas/>
- Izquierdo, A., Martínez, P., & Jiménez, A. (2018). *Distribución detallista: entorno y situación del sector*.
- Juaneda, E., Mosquera, A., & Sierra, Y. (2016). *Comportamiento del cliente omnicanal: impulsores clave de la aceptación y el uso de la tecnología y sus efectos en la intención de compra*. Recuperado el 27 de Junio de 2019, de <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.01117/full>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de Marketing*. Madrid: Pearson Educación.

- Lafuente, J. (2019). Asociacionismo comercial en Logroño (trabajo fin de grado). Universidad de La Rioja. Logroño
- McGoldrick, P., & Thompson, M. (1992). *Regional Shopping Centres*. London: Avebury.
- Mediano, L., Tamayo, U., & Tejada, S. (2006). Asociacionismo comercial espacial y revitalización urbana. *Distribución y Consumo*, Marzo-abril, pp. 48-58.
- Molinillo, S. (2002). *Centros Comerciales de área urbana*. Madrid: ESIC.
- Molinillo, S. (2014). *Distribución Comercial Aplicada*. Madrid: ESIC.
- Munuera, J. L., & Cuestas, P. J. (2006). Factores de atracción de los centros comerciales en España. *Información Comercial Española: Revista de economía*, Núm. 828.
- Nicuesa, M. (2016). *Ventajas del asociacionismo para el pequeño comercio*. Recuperado el 22 de Mayo de 2019, de Empresariados: <https://empresariados.com/ventajas-del-asociacionismo-para-el-pequeno-comercio/>
- Noguer, M. G. (2014). *Centros Comerciales abiertos: El poder del asociacionismo*. Recuperado el 31 de Mayo de 2019, de Máster en Dirección de Empresas: <https://mastereconomicas.uca.es/wp-content/uploads/2016/08/TFM-Goretti-Noguer-Moreno.pdf>
- Prieto, J. (2013). El asociacionismo. Importancia y vigencia. *Mundo Inédito*, pp. 20.
- Ravenscroft, N. (2000). La vitalidad y viabilidad de los centros urbanos. *Estudios Urbanos*, nº 37, pp. 2533-2549.
- RD Station. (12 de Marzo de 2017). Recuperado el 24 de Junio de 2019, de RD Station: <https://www.rdstation.com/es/redes-sociales/>
- Real Academia Española. (2018). Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=425thQT>
- Sierra, Y., Pelegrín, J., Olarte, C., & Medrano, N. (10 de Mayo de 2019). *Motivaciones para elegir tiendas de ladrillo y cemento entre el comercio urbano y los centros comerciales: el caso del comercio minorista de Logroño*. Recuperado el 10 de Julio de 2019, de Harvard Deusto Business Research: <http://www.hdbresearch.com/index.php/hdbr/article/view/188/152>
- Vázquez Casielles, R., & Trespalacios Gutiérrez, J. (2012). Diseño del canal de distribución y relación entre fabricantes y detallistas. En *Estrategias de distribución comercial* (pág. 65). Madrid: Paraninfo.
- Viguera, D. (2017). *Desarrollo de una estrategia omnicanal (trabajo fin de grado)*. Recuperado el 21 de Febrero de 2019, de [https://biblioteca.unirioja.es/tfe\\_e/TFE002538.pdf](https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE002538.pdf)
- Zorrilla, P. (26 de Noviembre de 2018). *Los nuevos modelos de comercio*. Recuperado el 10 de Julio de 2019, de Euskadi.eus: [http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/ponencias\\_euskalhiria\\_2018/es\\_def/adjuntos/Pilar%20Zorrilla.pdf](http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/ponencias_euskalhiria_2018/es_def/adjuntos/Pilar%20Zorrilla.pdf)

- Zorrilla, P., & Charterina, J. (2004). *Asociacionismo zonal: clave en la gestión integrada de centro urbano. Análisis de las variables que influyen en el asociacionismo*. Recuperado el 9 de Julio de 2019, de <http://www.epum2004.ua.es/aceptados/205.pdf>
- Zorrilla, P., & Elizagarate, V. (2004). El comercio urbano como factor estratégico para la competitividad entre ciudades. *Distribución y Consumo*, nº 78, pp. 101-111.



## 6. ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario Asociacionismo Comercial en La Rioja

Hola, mi nombre es Sebastián Sánchez y estoy realizando el trabajo Fin de Grado sobre el Asociacionismo Comercial en Logroño/La Rioja. Si es tan amable, me gustaría obtener su respuesta al siguiente cuestionario.

Su opinión es muy importante y será tratada de forma anónima para este estudio universitario. Agradecemos su participación.

#### 1. ¿Cómo de importante cree que es el asociacionismo comercial para los comerciantes de Logroño/La Rioja?

Nada importante 0 1 2 3 4 5  
6 7 8 9 10 Muy importante

#### 2. De cara al futuro, ¿cómo de importante cree usted que puede ser el asociacionismo comercial para la competitividad del pequeño comercio de Logroño/La Rioja?

Nada importante 0 1 2 3 4 5 6  
7 8 9 10 Muy importante

#### 3. Hablemos ahora de la asociación:

3.1. Nombre de la asociación a la que pertenece:  
.....

3.2. Localización de la sede de la asociación:  
.....

3.3. Página web:  
.....  
.....

3.4. Correo electrónico:  
.....  
.....

3.5. Redes sociales en las que está presente la asociación:

- |               |       |       |
|---------------|-------|-------|
| 1. Facebook:  | 1. No | 2. Sí |
| 2. Instagram: | 1. No | 2. Sí |
| 3. Twitter:   | 1. No | 2. Sí |
| 4. WhatsApp:  | 1. No | 2. Sí |
| 5. Otros:     | ..... |       |

3.6. Número de teléfono:  
.....

3.7. Cuota que deben pagar los socios anualmente: .....

3.8. Año de constitución de la asociación:  
.....

- Número de socios en el año de constitución: ..... socios.
- Número de socios en la actualidad: ..... socios.

3. ¿En los últimos 5 años el nº de socios ha crecido?: 1. No 2. Sí

4. ¿Por qué cree que ha crecido/decrecido el número de socios de la asociación? .....

#### 4. Órganos de gestión de la asociación:

- |                    |       |       |
|--------------------|-------|-------|
| 1. Presidente:     | 1. No | 2. Sí |
| 2. Vicepresidente: | 1. No | 2. Sí |
| 3. Secretario:     | 1. No | 2. Sí |
| 4. Vocales:        | 1. No | 2. Sí |
- ¿Cuántos? .....

#### 4.1. ¿Cuántas veces se reúnen al año?

- Junta Directiva: ..... veces al año
- Todos los asociados: ..... veces al año

#### 4.2. El porcentaje de miembros que suelen acudir a todas las reuniones es de..... %.

#### 4.3. En general, ¿cómo valora la implicación de sus asociados con su asociación?

- Junta Directiva:  
Nada implicados 0 1 2 3 4 5  
6 7 8 9 10 Muy implicados
- Los comerciantes:  
Nada implicados 0 1 2 3 4 5  
6 7 8 9 10 Muy implicados

#### 4.4. ¿Qué medios de comunicación utiliza su asociación para la

#### comunicación interna con sus miembros?

1. Llamadas telefónicas	1. No Sí	2.
2. Mensajes de texto (SMS)	1. No Sí	2.
3. Mensajes de WhatsApp	1. No Sí	2.
4. Correos electrónicos	1. No Sí	2.
5. Redes sociales	1. No Sí	2.
6. Otros:		

**4.5. Indíquenlos, por favor, las campañas promocionales realizadas por la asociación en el último año y valore la participación de los socios con las mismas:**

- .....  
Periodo: .....  
Nada implicados 0 1 2 3 4  
5 6 7 8 9 10 Muy implicados
- .....  
Periodo: .....  
Nada implicados 0 1 2 3 4  
5 6 7 8 9 10 Muy implicados
- .....  
Periodo: .....  
Nada implicados 0 1 2 3 4

- 5 6 7 8 9 10 Muy implicados
4. ....  
Periodo: .....  
Nada implicados 0 1 2 3 4  
5 6 7 8 9 10 Muy implicados

#### 4.6. De los siguientes servicios cuáles proporciona la asociación a sus asociados:

1. Seguridad	1. No 2 . Sí
2. Limpieza de la zona comercial	1. No 2 . Sí
3. Parking para clientes	1. No 2 . Sí
4. Gestiones administrativas con las administraciones públicas	1. No 2 . Sí
5. Sorteos y promociones conjuntas	1. No 2 . Sí
6. Realización de eventos lúdicos para clientes	1. No 2 . Sí
7. Gestión de servicios comunes	1. No 2

extraordinarios (Luces de Navidad)	. Sí
8. Convenios de colaboración con entidades públicas y privadas	1. No 2 . Sí
9. Asesoramiento comercial particular	1. No 2 . Sí
10. Otros:	

**4.7. ¿Qué número o porcentaje de asociados pertenecen también a una asociación comercial GREMIAL?**  
.....

**5. El análisis DAFO es una herramienta utilizada para estudiar la situación de una empresa, analizando sus características internas y su situación externa. Desde el punto de vista de la asociación nos gustaría que valorase desde 0 (En total desacuerdo) hasta 10 (Totalmente de acuerdo) las siguientes Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.**

En cuanto a los PUNTOS FUERTES de su asociación:

1. Cercanía y trato directo entre presidente y sus	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
--	---------------------------

asociados.	
2. Buena relación entre los asociados.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Localización de la asociación en la zona céntrica de la ciudad.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Programación de ferias y promociones conjuntas.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Amplia experiencia y conocimiento del producto por parte de los asociados.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Profesionalidad y capacitación de los asociados.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Atención cercana y personalizada de los asociados.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Comercios tradicionales que atienden a la población de carácter más tradicional.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Comercios de barrio que atienden zonas específicas.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Gran capacidad para afrontar adversidades.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Propuestas y organización de actividades comerciales innovadoras.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Otros:	
En cuanto a los PUNTOS DÉBILES de su asociación:	
1. Participación escasa de los asociados en campañas de promoción.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Zonas deterioradas en el centro de la ciudad: poca iluminación, fachadas deterioradas, etc.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Presupuesto escaso de entidades públicas y de la propia asociación.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Desigualdad entre comerciantes.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Escasa presencia del comercio electrónico.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Escasa implantación de las nuevas tecnologías en los comercios.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. La clientela de los comercios asociados tienen una edad alta.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Aportación escasa de nuevas ideas por parte de los comerciantes.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Tiempos de espera largos	0 1 2 3 4 5

en las gestiones con las administraciones públicas.	6 7 8 9 10
10. Necesidad de formación continua.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Otros:	

En cuanto a las AMENAZAS que presenta su entorno:

1. Pequeños supermercados dentro de la ciudad.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Aparcamiento escaso cerca de las zonas comerciales.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Falta de fomento del centro de la ciudad por parte de las administraciones públicas.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Despoblación paulatina del centro de la ciudad.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Nuevas zonas comerciales a las afueras de la ciudad.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Alta competencia online y offline.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Otros:	

En cuanto a las OPORTUNIDADES que presenta su entorno:

1. Peatonalización de calles	0 1 2 3 4 5
------------------------------	-------------

comerciales que lleva a la renovación de las aceras o la amplitud de las mismas.	6 7 8 9 10
2. Fomento de las zonas de comercio actuales por parte de las administraciones públicas.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Acuerdos con parkings privados de las zonas comerciales.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Ley de regulación del comercio menos restrictiva.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Campañas realizadas por parte del Ayuntamiento de la ciudad, la Cámara de Comercio, la FER y el Gobierno de La Rioja.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Gran desarrollo de nuevas tecnologías.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Incremento del turismo en la ciudad.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Otros:	

**6. Cuando un comerciante se plantea formar parte de una asociación, ha de pensar en las posibles ventajas que podría obtener. Nos gustaría que valorase desde 0 (Nada importante) hasta 10 (Muy importante) las siguientes ventajas.**

1. Mejora del vínculo entre empresarios.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Mejora en la formación para los asociados.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Mejora en los convenios con entidades públicas o privadas.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Mejora del poder de negociación frente a entidades financieras y proveedores.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Compartir gastos como los de formación.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Favorece el aprendizaje continuo compartiendo errores comunes y propios.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Compartir conocimientos a través de problemas y experiencias propias de los asociados.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Realizar acciones comerciales conjuntas: promociones, eventos, etc.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Promocionar la cultura del barrio y/o de los comercios.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Resolución de problemas comunes a través de la cooperación entre los asociados.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Mejora de la información	0 1 2 3 4

para mantenerse actualizado sobre los cambios en el sector.	5 6 7 8 9 10
12. Creación de una imagen de marca de la asociación que beneficie a sus asociados.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Desarrollo de una aplicación que permitiera a sus asociados distribuir sus productos/servicios entre sus clientes.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. ¿Algún otro beneficio que puedan buscar los comerciantes asociados?	

## **7. Preguntas de caracterización:**

7.1. Sexo: 1. Hombre 2. Mujer

7.2. Edad: ..... años

7.3. Estudios: .....

7.4. ¿En qué año comenzó su actividad en el sector comercial? En el año.....

7.5. ¿En qué año abrió su primer comercio? En el año.....

**Muchas gracias por su colaboración, su información ha sido de gran ayuda para realizar este informe. Al terminar la realización del mismo se le entregará a la asociación una ficha informativa con un análisis de la asociación y propuestas de mejora.**

**Un Saludo, Sebastián.**